

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Guilherme Dutra Guedes
Matheus de Azevedo Sodré Silva

GESTÃO DE MARCA NO SETOR DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR:
Um estudo do caso Moochacho Burrito Bar e Restaurante Brewmille.

Florianópolis
2018

Guilherme Dutra Guedes
Matheus de Azevedo Sodré Silva

GESTÃO DE MARCA NO SETOR DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR:
Um estudo do caso Moochacho Burrito Bar e Restaurante Brewmille.

**Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como
requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.**

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: Marketing

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio de Moraes Ocke

Florianópolis

2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática
da Biblioteca Universitária da UFSC.

Guedes, Guilherme Dutra
Silva, Matheus de Azevedo Sodré
GESTÃO DE MARCA NO SETOR DE ALIMENTAÇÃO FORA DO
LAR : Um estudo do caso Moochacho Burrito Bar e
Restaurante Brewmille / Guilherme Dutra Guedes e Matheus de Azevedo Sodré Silva;
orientador, Marcos Ocke, 2018.
110 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) –
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis,
2018.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Gestão de marcas. 3. Gestão
de marcas em serviço. 4. Comunicação. I. Ocke, Marcos
. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Graduação em Administração. III . Título.

Guilherme Dutra Guedes
Matheus de Azevedo Sodré Silva

GESTÃO DE MARCA NO SETOR DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR:
Um estudo do caso Moochacho Burrito Bar e Restaurante Brewmille.

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de junho de 2018 .

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^a. Marcos Antonio de Moraes Ocke, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Martin de La Martinière Petroll, Dra.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Fernanda Bueno Cardoso Scussell, Me.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

**Aos meus pais,
Décio e Sônia e minha avó
Luiza.**

**Aos meus pais,
Luisa e Otávio.**

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Décio e Sônia, que me apoiaram durante toda a minha vida, entenderam as dificuldades que passei e continuam a fazer de tudo para ver seus filhos felizes, sem eles eu não estaria aqui e a eles agradeço com todo o amor do mundo. A toda a minha família, em especial meus irmãos Rodrigo e Leonardo, e minha prima Bárbara. A todos os meus amigos e amigas que de alguma forma me apoiaram durante a faculdade, em especial a Matheus Sodré, companheiro de empresa júnior que veio a se tornar um grande amigo para a vida, e coautor no desenvolvimento dessa pesquisa. A minha namorada Sara que fez com que essa reta final na universidade fosse muito mais divertida. E a minha avó Luiza, meu anjo da guarda.

Guilherme Dutra Guedes

Agradeço aos meus pais, Luisa e Otávio, que sempre me proporcionaram tudo que eu precisei para chegar até aqui, principalmente a preocupação com uma educação de qualidade. Agradeço aos meus avós, Regina, Paulo e Christina, por fazerem parte da minha criação e sempre ajudarem meus pais com tudo. Pode não parecer muita coisa, mas eu fui a primeira pessoa da minha família a estudar em uma Universidade Federal e as pessoas responsáveis por isso são meus pais e avós. Aos meus irmãos André e Davi, pela parceria e ajuda na formatação do trabalho. Aos amigos envolvidos, principalmente ao irmão que veio a ser minha dupla no presente trabalho, Guilherme Guedes, que me puxou na execução por ter bem mais conhecimento na área do que eu.

Matheus Sodré

Gostaríamos de agradecer também ao nosso professor orientador do trabalho o Prof. Dr. Marcos Antonio de Moraes Ocke, que mesmo em tempos de dificuldade dos presentes autores, apresentava interesse no nosso trabalho. O nível de exigência que o Professor colocou sobre nós, nos fez acreditar que conseguiríamos entregar o trabalho. Agradeço meus superiores na VOE Ideias, Grasi e Rodolfo, que nunca questionaram ou impediram as saídas mais cedo para ir em reuniões ou compromissos do TC. E àqueles que abriram as portas de seus respectivos negócios para o nosso estudo de caso. Nosso muito obrigado ao Arthur e ao Guilherme do Moochacho e ao Leonardo da Brewmille, que o negócio de vocês continue próspero e entregando serviço de qualidade.

“Your brand is the single most importante investment you can make in your business.”

(Steve Forbes)

RESUMO

O segmento de alimentação fora do lar apresenta números crescentes a cada ano, empresas do setor precisam estar atentas a regulações e boas práticas de gestão. Na questão de boas práticas de gestão entra o *branding*, ou gestão de marca, dessas empresas. O presente trabalho faz uma revisão teórica sobre *branding* e marketing de serviços, para embasar uma análise de caso-múltiplo. Através do estudo de caso, duas empresas de *foodservice* da região de Florianópolis foram estudadas separadamente, suas práticas comparadas com a teoria, e posteriormente comparadas entre si. Tudo para a identificação de como é feita a gestão de marcas nas duas organizações. Identificou-se que os gestores têm conhecimento prático e não pautam estratégias em teoria, há diversos pontos de convergência com os teóricos, mas não são propositais.

Palavras-chave: Gestão de marcas. Gestão de marcas em serviço. Comunicação.

ABSTRACT

The foodservice industry shows growing numbers every year, the companies of this sector need to follow regulatory rules and have good management practices. Having good management practices includes practicing branding. The present paper does a theory review over branding and services marketing to back up a multi case analysis. By the study case method, two foodservice firms of the region of Florianópolis were studied individually, comparing their practices with the ones found in theory, and then compared to each other. The main goal was to identify how both companies practice branding. The study showed that the companies managers only had practical knowledge, even that various points of the theory were found being used on practice.

Keywords: Branding. Services branding. Communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Processo de experiência do consumidor	36
Figura 2 - Processo de comunicação de marcas	41
Figura 3 - Teoria de Trochim	47
Figura 4- Logo da Brewmille	54
Figura 5 – Site da Brewmille.....	55
Figura 6- Facebook da Brewmille	56
Figura 7- Avaliações no Facebook da Brewmille	56
Figura 8- Post da Brewmille.....	57
Figura 9- Instagram da Brewmille.....	57
Figura 10- Instagram da Brewmille.....	58
Figura 11- Youtube Old School Kitchen.....	58
Figura 12- Matéria do site Notícias do Dia online	59
Figura 13 - Matéria do site ClicRBS	60
Figura 14 - Matéria no Site Saboreando Por Aí	60
Figura 15- Matéria do site Destemperados.....	60
Figura 16 - Servicescape Brewmille	62
Figura 17- Ambiente externo, sofás e salão da Brewmille.....	63
Figura 18 - Decoração da Brewmille	63
Figura 19 - Comanda e Cardápio da Brewmille	64
Figura 20 - Página do delivery da Brewmille.....	65
Figura 21 - Embalagem da comida delivery Brewmille.....	66
Figura 22 - A evolução da marca Moochacho.	71
Figura 23 - Site do Moochacho	73
Figura 24 - Facebook do Moochacho.....	74
Figura 25 - Avaliações do Facebook do Moochacho	75
Figura 26- Instagram do Moochacho bio e seguidores	75
Figura 27- Instagram do Moochacho feed de postagens	76
Figura 28 - Instagram do Moochacho exemplo de postagem e linguagem.....	76
Figura 29 - Storys do Instagram do Moochacho	77
Figura 30- Stories do Instagram do Moochacho	78
Figura 31 - Matéria ND Online do Moochacho	79
Figura 32- Matéria ND Online do Moochacho	79
Figura 33 - Ambiente de serviços Moochacho.....	81

Figura 34- Itens de mesa Moochacho.....	81
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Elementos de marca	30
Quadro 2 – 7 P’s de Marketing de Serviços	32
Quadro 3- Bloco de análise	49
Quadro 4- Fontes de informação na coleta de dados.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Ferramentas de comunicação de marca	28
Tabela 2 -Variáveis do servicescape	34
Tabela 3 - Características de serviços	39
Tabela 4 - Análise cruzada Brewmille x Moochacho	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIA - Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação

Abrasel - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

PIB - Produto Interno Bruto

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ABTT - Associação Brasileira das Empresas de Benefício ao Trabalhador

AMA - American Marketing Association

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

Comar - Comunicação de marca

CIM - Comunicação Integrada de Marketing

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 Objetivos	19
1.1.1 Objetivo geral	19
1.1.2 Objetivos específicos	19
1.3 Estrutura do trabalho	20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 Gestão de marcas.....	21
2.1.1 O conceito de marca e a gestão de marcas.....	21
2.1.2 Brand equity	24
2.1.4 Posicionamento de marca.....	26
2.1.5 Comunicação de marca	28
2.1.6 Elementos de marca.....	29
2.2 Gestão de marcas em serviços.....	30
2.2.1 Características de marketing de serviços.....	31
2.2.2 <i>Servicescape</i>	33
2.2.3 Marketing experiencial e sensorial.....	35
2.2.4 Posicionamento de marca em serviços.....	38
2.2.5 Comunicação de marca em serviços	40
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1 Tipo de pesquisa.....	42
3.2 Método do estudo de caso	43
3.3 Coleta de dados	44
3.3.1 Técnicas de coleta	45
4.1 Fontes de informação	50

4.2 Análise do caso Brewmille	50
4.2.1 Gestão de marca Brewmille	51
4.2.2 Histórico	51
4.2.3 Posicionamento	53
4.2.4 Comunicação	54
4.2.5 Relação entre o posicionamento da marca e a comunicação.....	60
4.2.6 Ambiente de serviço	61
4.3 Análise do caso Moochacho	66
4.3.1 Gestão de marca Moochacho	66
4.3.2 Histórico	67
4.3.3 Posicionamento da marca Moochacho	69
4.3.4 Comunicação	72
4.3.5 Relação entre o posicionamento da marca e a comunicação.....	79
4.3.6 Ambiente de serviço	80
4.4 Análise cruzada dos casos	82
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
REFERÊNCIAS	89
APÊNDICES	94
ANEXOS	97

1. INTRODUÇÃO

A Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA) aponta que o faturamento da indústria de alimentação cresceu 85,6% no país entre os anos de 2010 a 2016. O setor de *Food Service* (alimentação fora do lar) apresentou um crescimento maior do que o de varejo alimentício, com uma média de crescimento anual de 14% contra 11% do varejo, demonstrando que o hábito de sair para comer e beber vem crescendo significativamente no Brasil. No ano de 2016 o setor teve um faturamento de 154 bilhões de reais.

De acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel, 2017), o setor de alimentação fora do lar - ou de bares e restaurantes, como é popularmente conhecido - gera cerca de 450 mil novas oportunidades de emprego por ano. Segundo o SEBRAE (SEBRAE, 2017):

trabalhar no ramo de alimentação fora de casa parece ser simples, mas, na prática, é complexo e exige uma busca constante pela qualidade dos serviços oferecidos e amplo conhecimento do setor. Além disso, é necessário um planejamento adequado, desde o investimento inicial até o cumprimento das regras estabelecidas por órgãos municipais e federais.

Ainda segundo a Abrasel, o setor de alimentação fora de casa representa 2,7% do PIB do Brasil e corresponde a 31% dos gastos com alimentação do brasileiro (IBGE 2011). Parte do grande crescimento dos gastos se dá pela busca do consumidor pela praticidade, de passar perto de sua casa e comer algo de preparo rápido, ou pedir por telefone e internet. Além disso o aumento do poder de compra do brasileiro impulsiona o setor. Esse consumidor apresenta menor grau de lealdade se comparado com o passado, a alta oferta e preços competitivos fazem com que o consumidor varie sua escolha de compra.

Existem alguns motivos para o aumento no setor. O crescimento demográfico em áreas urbanizadas. A modificação da estrutura familiar com menos filhos, ou nenhum, o consumidor tem mais poder de investimento em experiências gastronômicas, além da crescente participação das mulheres no mercado de trabalho que quebra com o antigo perfil de atividades domésticas como cozinhar para a família. Além disso, o aumento da renda individual que resulta em uma qualificação de consumo e busca por serviços diferenciados (SEBRAE, 2018).

De acordo com pesquisa feita entre novembro e dezembro de 2017, o Instituto Datafolha a pedido da Associação Brasileira das Empresas de Benefício ao Trabalhador (ABTT), Florianópolis aparece como a cidade com o maior ticket médio de alimentação fora do lar entre as 51 pesquisadas. A pesquisa levou em consideração uma refeição completa (prato principal, sobremesa e café) por unidade de medida ou 500g e foi feita em restaurantes a la carte, executivos, de autosserviço e comerciais. O valor médio da refeição ficou estabelecido em R\$40,85. A interpretação do estudo

sobre o preço elevado é de que Florianópolis é uma cidade turística (tanto nacional como internacional) e portanto já seria natural apresentar preços mais altos.

Em um mercado que cresce constantemente e apresenta importância na economia local da cidade, torna-se cada vez mais importante melhorar o serviço, a experiência do cliente e a comunicação com o público. Segundo o Relatório de Inteligência em Alimentos e Bebidas, divulgado em janeiro de 2018 pelo SEBRAE, entre os desafios do setor estão: o marketing das empresas e a diferenciação por lugares com alimentação e serviço diferenciado. Levando isso em consideração, cada vez é mais necessário trabalhar e gerir a marca da organização como um ativo estratégico do negócio.

O conceito de marca passou por uma contínua evolução ao longo dos séculos. Há centenas de anos, as marcas exerciam o papel de distinguir produtos entre os seus fabricantes. Os vestígios mais antigos sobre o tema estão associados à época medieval, onde artesãos marcavam seus produtos para protegerem o que era seu de direito, e também sinalizar aos consumidores finais a qualidade dos mesmos. Para a American Marketing Association (AMA apud KOTLER; KELLER, 2006, p. 258), marca é um “nome, termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que identifica um bem ou serviço de um vendedor como distintas dos outros vendedores”.

Em contrapartida à essa definição, Marty Neumeier (2006) começa seu discurso acerca do tema deixando claro que uma marca não é apenas um logo, uma identidade visual ou somente um produto, ela está mais para uma “intuição” acerca de algo. Ainda segundo Neumeier (2006), uma marca não se trata daquilo que a organização, gestor ou o setor de Marketing diz que ela é, ela encontra sua real definição naquilo que os consumidores entendem que ela é, portanto é um conceito compartilhado, resultante do relacionamento e interação com o consumidor.

Aaker (2015) também aborda o tema com tal subjetividade, trazendo a marca como pedra fundamental da comunicação das organizações com seus consumidores, e explicando-a como uma promessa em termos funcionais, emocionais, auto expressivos e sociais.

Apesar do conceito existir há séculos, nos dias de hoje as marcas e as metodologias de desenvolvimento e gerenciamento das mesmas são um dos assuntos mais comentados na área da Administração. Isso porque ao longo da história recente nos movemos de uma sociedade baseada na economia da produção em massa para uma economia de customização em massa. Nossas opções de compra multiplicaram exponencialmente, conseqüentemente, fatores subjetivos relativos à marca começam a se tornar mais relevantes em determinados mercados. Nesse contexto, o branding visa desenvolver o gerenciamento das marcas de modo a gerar diferencial competitivo.

Branding significa dotar bens e serviços com o poder de uma marca. Tem tudo a ver com criar diferenças. Os profissionais de marketing precisam ensinar aos consumidores “quem” é o

produto - batizando-o e utilizando outros elementos de marca para identificá-lo -, a que ele se presta e por que o consumidor deve se interessar por ele. O branding diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre os produtos de modo a tornar sua tomada de decisão mais clara e, nesse processo, gerar valor à empresa. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 259).

Diante disso, trabalhar a marca como um ativo estratégico, para que ela se torne um diferencial competitivo, deixando de ser apenas uma identidade visual de bom gosto, torna-se um dos maiores desafios das organizações, principalmente em mercados saturados.

Aaker (1998, p. 16) já entendia essa importância ao definir e ilustrar o conceito de brand equity:

O brand equity é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela. Para que certos ativos e passivos determinem o brand equity, eles devem estar ligados ao nome e/ou símbolo da marca.

O autor propõe o agrupamento de tais passivos e ativos em cinco principais categorias: 1. Lealdade à marca; 2. Conhecimento do nome; 3. Qualidade percebida; 4. Associações à marca em acréscimo à qualidade percebida; 5. Outros ativos do proprietário da marca - patentes, trademarks, relações com os canais de distribuição, etc.

Outro conceito mais recente e muito bem difundido entre os profissionais da área, justamente por tratar do tema através de ferramentas mais práticas é o *brandsense*. Martin Lindstrom (2005) descreve os resultados de uma pesquisa realizada em 2003, junto à Milward Brown, agência global de pesquisa de marketing que tinha como principal objetivo provar que a experiência sensorial das marcas desempenha um papel na criação da fidelidade das mesmas. Descrevendo uma série de estudos de caso práticos realizado ao longo dos anos, Lindstrom (2005) demonstra a importância de se trabalhar os cinco sentidos na comunicação de marca. Com a grande influência americana na maneira como as empresas realizam sua comunicação, a publicidade e propaganda em rádios, TV's e mídias físicas sempre foram as primeiras opções dos setores de marketing das grandes e pequenas empresas. Entretanto, tais canais sempre estiveram reféns da comunicação audiovisual, apenas. O autor prova que existe muito mais com o que se comunicar. O papel do olfato, do paladar e do tato são igualmente importantes ao da visão e audição, mas poucas empresas se dão conta disso.

Dessa forma, através das mais diversas ferramentas e abordagens, podemos constatar que o objetivo principal do *branding* é o de criar e entregar valor para o cliente, buscando construir um relacionamento autêntico e duradouro. Objetivo este que é válido para qualquer tipo de empresa, independente do porte ou setor de atuação, como o setor de interesse da presente monografia, o setor de alimentação fora do lar.

Neste trabalho, se buscará entender o papel do *branding* em empresas do setor de bares e restaurantes da região. Uma vez que a logística, o gerenciamento do estoque, de pessoas e do dia a dia é um desafio enfrentado constantemente, e de forma bastante intensa, pelos gestores de tais estabelecimentos, muita coisa acaba sendo deixada de lado na gestão da marca de tais empresas.

Sendo assim define-se o seguinte problema de pesquisa: os gestores de pequenas empresas do setor de alimentação fora do lar entendem sua marca como um ativo estratégico e procuram praticar o *branding* em suas empresas? Se buscará entender os como e os porquês desse processo e analisar o que foi observado.

1.1 Objetivos

A seguir, descrevemos os objetivos, geral e específicos, traçados para a presente monografia.

1.1.1 Objetivo geral

Investigar como é feita a gestão de marca no Moochacho Burrito Bar e no Restaurante Brewmille.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar o nível de entendimento dos gestores sobre gestão de marca;
- b) Entender a relação entre a teoria e a prática da gestão de marca;
- c) Identificar pontos de paridade e diferenciação entre os dois restaurantes.

1.2 Justificativa

Levando em consideração o crescimento do setor a ser estudado – e o consequente aumento do número de empresas que trabalham com alimentação fora de casa – percebe-se a importância de uma boa comunicação de marketing das empresas que atuam no setor. Aliado ao marketing está a marca, ativo muito importante de todas as organizações. Se buscará entender através de pesquisa de campo, como as duas empresas estudadas realmente gerem sua marca, ou se apenas aparentam para os consumidores terem a marca bem trabalhada.

Uma marca forte que consiga ser traduzida em experiências sensoriais e bem trabalhada nos pontos de contato de bares e restaurantes tende a funcionar como um grande diferencial competitivo,

associando a marca ao perfil dos seus consumidores, gerando lealdade e fortalecendo uma imagem positiva da mesma.

Florianópolis é uma cidade que tem grande parcela da sua economia movimentada por serviços, foodservice está em alta e a tendência da “gourmetização” de alimentos e serviços está presente na cidade.

Acredita-se que o presente trabalho trará insumos relevantes para as empresas estudadas e para outros empresários do setor que terão o trabalho disponível no repositório da UFSC. Além dos empresários também acredita-se haver relevância acadêmica, uma vez que o documento estará público e acredita-se ter levantado um bom referencial teórico de branding e marketing de serviços.

1.3 Estrutura do trabalho

A presente monografia está organizada da seguinte maneira:

- a) Introdução, objetivo geral e específicos, justificativa e estrutura do trabalho.
- b) Fundamentação teórica, fundamentalmente dividida em gestão de marca, marketing de serviços e gestão de marcas em serviço.
- c) Metodologia da pesquisa, como método usou-se estudo de caso e como ferramentas: entrevistas semi-estruturadas, observação crítica e análise documental.
- d) Análise da pesquisa de campo, cruzando os dados obtidos.
- e) Considerações finais, que incluem as limitações de pesquisa e proposição de novos estudos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como o trabalho aqui descrito faz uma análise em dois restaurantes sobre a gestão de suas respectivas marcas, e procura entender como elas são gerenciadas no dia-a-dia de seus negócios, para tal, antes fez-se uma revisão da teoria sobre gestão de marca, marketing de serviços e gestão de marca em serviços. A revisão foi feita sob a perspectiva de autores clássicos, tanto em livros como em artigos e buscou-se trazer artigos mais recentes do tema estudado,

2.1 Gestão de marcas

Diante de um mercado tão competitivo a rotina de uma empresa do segmento de alimentação fora do lar é uma verdadeira luta diária pela atenção dos seus consumidores, dado o grande número de opções existentes, os gestores da área trabalham exaustivamente para tornar relevante a sua oferta e conquistar um espaço especial dentro da cabeça, e coração, dos seus clientes. Entretanto, muitas das ações com as quais temos contato ao frequentar uma praça de alimentação ou realizar uma simples busca na internet mostram-se rasas em significado, ou até mesmo apelativas demais ao oferecer promessas vazias e falhar na construção de um relacionamento verdadeiro e duradouro.

Dentro desse contexto, a gestão de marcas (ou *branding*) se apresenta como um diferencial competitivo extremamente relevante para aqueles que trabalham diariamente na busca pela preferência dos seus consumidores. A seguir, buscaremos entender a importância dos conceitos de marca, *brand equity*, posicionamento, comunicação e elementos de marca podem contribuir para o alcance dos objetivos de marketing das empresas do ramo de alimentação fora do lar.

2.1.1 O conceito de marca e a gestão de marcas

Séculos atrás, os artesãos e fabricantes dos mais diversos produtos utilizavam-se de uma grande variedade de símbolos próprios para marcar seus produtos, fosse visando a diferenciação ou a simples transferência de credibilidade para aqueles que os distribuíam, tal estratégia evoluiu para mais tarde servir de base para os assuntos que fundamentam este trabalho.

Aaker (1998) já fazia menção às origens nebulosas e românticas para o termo “marca”, assim como Keller (2006) e Neumeier (2006). Aprofundando-se na etimologia da palavra, percebemos três principais ênfases que permeiam sua origem, a primeira tem ligação com o termo *queimar*, remetendo à consumação pelo fogo, a segunda se estabelece a partir do verbo *marcar*, referindo-se ao ato de indicar a posse de algo, e por fim uma terceira ênfase permeia-se ao redor de *expor-se a perigos ou*

livrar-se deles, Tybout e Calkins (2005). Tais origens estão conectadas à sentimentos como a paixão e o pertencimento.

Gardner e Levy (1955) já comentavam sobre a ultrapassagem dos limites de “apenas um rótulo para diferenciar produtos”, conectando o termo “marca” à noção de um sistema complexo que permeia uma variedade de ideias e características diversificadas, extremamente ligada às associações que à ela são atribuídas. A American Marketing Association (1960) propõe uma das definições mais difundidas dentre os autores que trabalham o tema, associando “marca” ao conceito de nome, termo, sinal ou símbolo, ou ainda uma combinação destes, visando identificar produtos ou serviços, diferenciando-os dos seus concorrentes. Sendo esta o ponto de partida da maioria dos trabalhos em que o assunto “marca” é abordado, percebemos a ligação desta com uma função primordial de identificação, ou criação de identidade. Brosselin (1979) também comenta sobre a ligação do termo à identificação e reconhecimento de produtos, agregando à ele o objetivo de designar ou personificar um produto ou serviço. Para Aaker (1991) “a marca é um nome e/ou símbolo distintivo (como um logotipo, marca registrada ou desenho da embalagem) que serve para identificar os produtos ou serviços de um fabricante ou de um grupo de fabricantes para os diferenciar da sua concorrência”.

Sendo um termo que costuma flutuar entre o tangível e o subjetivo dentro das discussões na área da administração, as marcas exercem um papel essencial nas estratégias de comunicação das empresas. De forma sinérgica, elas costumam significar muito mais do que a soma dos elementos que as compõem, influenciando de forma crucial as impressões positivas ou negativas que o consumidor pode vir a formar ao longo do seu relacionamento com empresas, produtos ou serviços.

No contexto da relevância do tema, um dos mais importantes conceitos de marketing surgiu na década de 1980, o *brand equity*, ou *valor de marca*, popularizado por Aaker (1993). Tybout e Calkins (2005) destacam temas como o *posicionamento de marca*, o *design de marca* e o *significado de marca*, sendo estes fundamentais para a construção de estratégias competitivas. Keller (2006) aborda diversos desses conceitos e ainda ressalta a importância da construção de estratégias de comunicação integrada para o exercício da gestão de marcas. Neumeier (2005) nos apresenta primeiramente a importância da construção de uma ponte metafórica entre a lógica e a criatividade através das *cinco disciplinas do branding*, e no seu trabalho seguinte, Neumeier (2006) aprofunda a grande relevância das marcas como estratégia de *diferenciação* no mercado. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) nos iluminam com os conceitos de *identidade*, *integridade* e *imagem de marca* reforçando a importância de tratar a gestão de marca como um processo contínuo, evolutivo e centrado nas pessoas. Wheeler (2013) complementa os assuntos anteriores e ainda nos apresenta aos conceitos de *ideais de marca* e *dinâmica de marca*. Percebemos assim que a gestão de uma marca

agrega e trabalha de forma sistêmica diversos conceitos e ferramentas necessárias para a construção de uma empresa sólida e relevante no mercado.

A partir do momento que conecta-se o significado de marca à diferenciação competitiva, através de elementos como o *posicionamento de marca*, o *design de marca*, o *significado de marca* Tybout e Calkins (2005), bem como com o *relacionamento com clientes* e com *estratégias competitivas de mercado*, a marca passa a receber um peso estratégico e econômico, tornando-se assim um dos ativos mais importantes que uma empresa pode sustentar. Desta forma, a construção, desenvolvimento e gerenciamento de marcas consolida-se nos dias de hoje como uma frente de atuação tão importante quanto as diversas funções mais tradicionais da administração nas organizações. Nesse momento que surge o *branding*, ou a gestão estratégica de marcas.

Segundo Kotler (2018), *branding* significa realizar uma promessa específica para um público-alvo e entregá-la de forma coerente e consistente em todos os pontos de contato da empresa, promovendo, assim, uma experiência satisfatória que possa vir a fortalecer o relacionamento desse público com tal empresa. Tomiya (2010), trata do tema como um processo bem estruturado, construído de forma firme e integrada, de forma a garantir uma continuidade na melhoria da entrega da promessa feita pela organização, levando em consideração a sua formulação até a sua consolidação em todos os pontos de contato da mesma. Martins (2006) comenta:

Branding é o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza econômica passando a fazer parte da cultura, e influenciar a vida das pessoas. Ações com a capacidade de simplificar e enriquecer nossas vidas num mundo cada vez mais confuso e complexo (MARTINS, 2006 p.6).

Ou seja, o *branding* é um processo sistêmico, que envolve não somente determinados departamentos de uma organização, mas sim uma diversidade de ações ligadas à administração de uma marca, e está muito mais ligado ao desenvolvimento de relacionamentos e opiniões do que simplesmente elementos gráficos bem construídos.

Por se encontrar diversos exemplos de marcas bem sucedidas no nosso dia a dia, a gestão estratégica de marcas pode parecer fácil e, erroneamente, com certa frequência é relacionada unicamente ao desenvolvimento de identidades visuais atrativas e diferenciadas, quando na verdade existe um trabalho muito maior por trás da construção de marcas relevantes. De produtos à serviços, do consumo às experiências, o *branding* se mostra peça fundamental na estratégia dos mais diversos tipos de empresas. É interessante destacar, portanto, que as marcas possuem o status de ativo estratégico, uma vez que fazem parte do dia a dia das pessoas, influenciando e sendo, muitas vezes, essenciais na hora da decisão de compra dos consumidores. Dessa forma, diante de segmentos de

mercados extremamente competitivos como o de alimentação fora do lar, as marcas podem ser consideradas os maiores ativos para determinadas empresas, destacando assim a importância da dedicação profissional nas atividades de gerenciamento de tais ativos.

2.1.2 Brand equity

Após se entender melhor o conceito de marca e o processo de gerenciamento de marcas, passa-se para o seu entendimento enquanto ativo estratégico e como, de fato, as marcas agregam valor para as organizações.

O “valor agregado” de determinado produto ou serviço tem o resultado influenciado pelas atividades de marketing desenvolvidas para a sua marca, existem muitas maneiras pelas quais esse valor pode ser criado. O papel estratégico de uma marca, portanto, está diretamente ligado à sua condição de agregar valor aos produtos ou serviços de determinada organização, dessa forma alcançando a diferenciação no mercado, posicionando-se de forma única. Ao longo dos anos, as marcas tornaram-se ativos de muito valor para as empresas. Além do design ou comunicação, os esforços despendidos para a construção de uma marca forte e coerente transcende o campo da simples estética gráfica, tornando a marca um ativo muito relevante para a empresa. Para entender essa relevância, e mensurar esse valor, é preciso entender os resultados que esses esforços estão alcançando, e é justamente este o papel do brand equity.

Para Aaker (1993), o valor da marca tem profundo relacionamento com a quantidade de clientes com a qual uma determinada empresa consegue trabalhar a fidelidade, com os consumidores que promovem, valorizam e se identificam com a marca, além da satisfação destes para com ela. Complementar a essa perspectiva, Keller (2006) considera que o valor da marca pode ser encontrado nas estruturas do conhecimento dos consumidores, e também por parte do mercado, ou seja, uma percepção mais externa às organizações por trás das marcas.

Ainda segundo Aaker (2015), os ativos de marca têm valor real, e à medida que a gestão e gerenciamento desses ativos se tornam uma questão estratégica, os líderes das organizações passarão a precisar de provas concretas da existência real desse valor. Classicamente, os investimentos em marcas justificavam-se apenas se tivessem impacto sobre vendas e resultados financeiros imediatos. Entretanto, a construção consistente desses ativos de marca exigem esforços contínuos, às vezes durante anos, onde apenas uma pequena parte do retorno ocorre de forma imediata. Bem verdade, a construção eficiente pode inclusive reduzir os lucros no curto prazo, entretanto, por estar cada vez mais presente no âmbito estratégico e não mais no âmbito tático, tais esforços são normalmente justificados à longo prazo.

Crescitelli e Shimp (2012) consideram o conceito de brand equity a partir de duas perspectivas, a do consumidor e da organização. Do ponto de vista do consumidor, uma marca possui valor proporcional à familiarização que estes sentem à ela, através de memórias e associações positivas e relevantes, criando e fortalecendo uma relação única à marca. A perspectiva da organização se mostra bastante relevante à este trabalho, uma vez que pretendemos entender o ponto de vista do gestor das organizações que serão estudadas em relação ao tema. Tal ponto de vista foca justamente nos resultados obtidos através de esforços para criar, promover, entregar e gerenciar o valor da marca. Os autores (CRESCITELLI & SHIMP, 2012, p. 32) ainda conectam os conceitos até aqui abordados, de forma a demonstrar a importância estratégica da gestão de marca nas empresas:

O brand equity não é algo espontâneo e tem que ser gerenciado. Para isso existe a atividade de *branding*, que é justamente o processo de criar e manter o valor da marca ao longo do tempo. Então, sob a ótica da empresa, *branding* é o processo de dotar uma marca de *brand equity*.

A medida que esse processo é desenvolvido, o valor de marca aumenta, e os resultados positivos podem ser colhidos. Esses resultados podem ser diversos, como: o alcance de uma maior participação de mercado; o aumento da lealdade e fidelidade à marca; ou a posição de poder cobrar um preço acima do mercado pelo mesmo produto.

A mensuração desse “valor” pode ser vista como um dos principais objetivos dos gestores da área. Uma vez que esta pode ser feita tanto quantitativamente como qualitativamente, os gestores de marca devem estar atentos à métodos e ferramentas que possam auxiliá-los nessa tarefa. Keller (2016) destaca que os métodos de avaliação financeira de marca existem em grande número no mercado, sendo um dos mais difundidos o da consultoria global de marcas Interband, uma vez que grandes empresas sentem-se mais confortáveis em analisar números à características mais subjetivas. Aaker e Joachimsthaler (2007) apresentam uma visão que implica na análise de cinco dimensões qualitativas das marcas: conscientização de marca; qualidade percebida; associações de marca; fidelidade; e outros ativos. Permeando características importantes como a facilidade de lembrança de uma marca em determinada categoria, a personalidade da marca e seus símbolos, a imagem organizacional, o grau de adesão à marca, dentre outras fontes de diferenciação da marca. De ambos pontos de vista pode-se dizer que esse valor é agregado à marca através de diversos tipos de resultado, como uma maior confiança na decisão de compra, maior satisfação de uso, um aumento na eficiência e eficácia dos programas de marketing, bem como na lealdade à marca, nos preços e margens cobrados pelo produto ou serviço final, dessa forma tornando-se efetivamente uma vantagem competitiva, segundo Aaker (1998).

Para os gestores que buscam gerenciar de forma eficiente a sua marca enquanto ativo estratégico, percebe-se o entendimento do conceito de brand equity como uma das principais competências de profissionais da área.

2.1.4 Posicionamento de marca

O posicionamento de marca está diretamente ligado aos ideais, crenças e valores dessa marca, bem como seu propósito, missão, visão, além de atestar, de forma pragmática, como essa marca tangibiliza essas crenças e se diferencia no ambiente competitivo. Diante da importância de saber gerenciar o valor que uma marca tem para uma organização e seus consumidores, o posicionamento oferece uma forma dessa marca ser “verdadeira”. Diante de um ambiente onde cada vez mais há uma procura em se identificar com as marcas com as quais se relaciona, o posicionamento oferece as “bandeiras” que os consumidores procuram levantar no seu dia a dia.

“Posicionamento de marca refere-se ao significado específico, intencional de uma marca na mente dos consumidores. Mais exatamente, o posicionamento de uma marca articula a meta que um consumidor atingirá usando a marca e explica porque ela é superior aos outros meios de atingir essa meta” (TYBOUT & CALKINS, 2005).

Keller (2006) explicita a importância do posicionamento baseado na percepção dos consumidores. O autor explica que um bom posicionamento está no coração das estratégias de marketing da empresa, pois este implica em entender e descobrir a “localização” mais adequada na mente de um determinado público-alvo, desta forma a despertar desejo em relação a um serviço ou produto. O autor ainda define como imprescindíveis as etapas de construir uma estrutura de referência juntamente às associações ideias da marca, ou seja, definir o público-alvo, os principais concorrentes, suas semelhanças e suas diferenças em relação à marca em questão.

Mais recentemente, Kotler e Keller (2012) iniciam a discussão sobre o tema lembrando que toda boa estratégia de marketing de qualquer organização baseia-se em segmentação do mercado, entendendo seu público-alvo e posicionando-se em relação à este. Os autores definem posicionamento como “a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa”, de forma a ocupar um lugar único na mente do mercado-alvo. O objetivo real por trás do posicionamento é o de alcançar o nível máximo de vantagem potencial da organização. Muitas vezes o posicionamento, de forma ideal, orienta e norteia as estratégias de marketing de uma empresa, esclarecendo a essência da marca, apontando os objetivos os quais ela auxilia os consumidores a alcançar e mostra como isso é feito de forma única. Os autores ainda explicam a importância de um bom posicionamento olhar tanto para o

presente quanto para o futuro, nutrindo-se de uma ambição saudável para alcançar um equilíbrio eficiente entre o que a marca é e o que ela pode vir a ser.

Tybout e Calkins (2005) comentam ainda a importância da definição de um ponto de diferença para a marca. Este, indica como a marca é superior às alternativas referentes no mercado. A grande ideia por trás dessa definição é a de criar uma imagem ou atitude que provêm uma razão para acreditar nos benefícios funcionais e emocionais da marca.

Segundo Toledo, Campomar e Toledo (2006), citados por Galão, Crescitelli e Baccaro (2015, p. 87):

a definição do posicionamento é resultado do trabalho desenvolvido pelo marketing estratégico. Isto porque a orientação estratégica será o suporte do processo pelo qual a empresa procurará definir os segmentos de mercado, direcionar seus esforços para um ou mais segmentos e ajustar ou desenvolver produtos. Ainda segundo os autores, o processo de definição e escolha de segmento de mercado e de posicionamento de produto/marca se dá em duas fases: uma de análise e outra de decisão.

A fase de análise corresponde ao entendimento e avaliação das oportunidades apresentadas pelo mercado, e a fase de decisão está ligada ao processo decisório que permeia a definição de segmentos de mercado atrativos e o posicionamento competitivo adotado com relação aos objetivos de marketing da empresa.

Crescitelli e Shimp (2012) explicam ainda que o posicionamento está diretamente ligado à ideia de significado. Nessa perspectiva, a semiótica aparece como conceito chave para o entendimento do tema. De modo geral, a semiótica é o estudo de sinais e de análises de eventos de produção de significado, entendendo a construção de significado como um processo contínuo, que é desenvolvido a partir da escolha das fontes da mensagem transmitida, dos elementos da comunicação, e pelo *background* sociocultural e mentalidade do receptor da mensagem, no determinado momento em que ele é exposto à tal mensagem. Pode-se dizer que o significado não é “entregue” ao consumidor, mas sim é construído com grande participação deste no momento em que ele inicia a interpretação da mensagem, podendo o resultado ser igual, ou não, ao almejado pelo transmissor.

Dessa forma, o posicionamento pode ser concretizado na interseção daquilo que a marca quer, e comunica, ser com aquilo que o consumidor interpreta no momento de interação com a marca. É nesse momento que muitas promessas são quebradas, e justamente onde a comunicação de marca se torna importante.

2.1.5 Comunicação de marca

A comunicação de marca (comar) é um fator determinante do sucesso ou não da estratégia de marketing nas organizações. Seja para promover um novo produto, aumentar a participação de mercado ou educar novos consumidores, todas as empresas empregam a comar em algum nível.

Crescitelli e Shimp (2012) mostram a amplitude do leque de opções de ferramentas de comar que podem ser utilizadas para o alcance de objetivos empresariais, incluindo desde formas mais tradicionais como propaganda, patrocínio e promoção de vendas, passando pelas formas complementares como eventos ou *product placement* até chegar nas formas mais inovadoras como o marketing viral e de guerrilha. A tabela 1.1 é uma adaptação da lista completa de ferramentas de comar apresentada pelos autores.

Ferramentas de Comunicação de Marca (comar)		
Tradicionais	Complementares	Inovadoras
Propaganda; Publicidade; Relações públicas; Patrocínio; Promoção de vendas; Marketing direto; Venda pessoal.	<i>Product placement</i> ; Ações cooperadas; Marketing digital; Eventos; <i>Merchandising</i> ; Folhetos/catálogos; Marketing de relacionamento; Mídia exterior.	<i>Advertainment</i> ; Marketing viral; <i>Buzz marketing</i> ; Marketing de guerrilha.

Tabela 1 Ferramentas de comunicação de marca

Fonte: Adaptado de Crescitelli, E. e Shimp, T. Comunicação de Marketing. - São Paulo , 2012

Galão, Crescitelli e Baccaro (2015) comentam: “as estratégias de comunicação utilizadas pelas empresas são orientadas pelas escolhas do mercado-alvo e do posicionamento desejado. Cabe às empresas nesse processo levar ao mercado a sua mensagem de valor, que terá papel primordial na diferenciação perante os concorrentes. Para isso, o processo de comunicação deve ser planejado e integrado, levando em conta as diferentes possibilidades que o mix promocional proporciona a fim de se conseguir captar a atenção do cliente”. Portanto, não somente definir as ferramentas de comar torna-se tarefa crucial para os gestores de marcas como entender a melhor maneira de integrá-las,

levando em consideração primordialmente a identidade e posicionamento da empresa, bem como o perfil do seu público-alvo e o entendimento da melhor linguagem para que a mensagem seja entregue e interpretada de forma certa, trazendo os resultados esperados.

2.1.6 Elementos de marca

Aumentar a lembrança de marca; facilitar a formação de associações de marca fortes, favoráveis e exclusivas; gerar julgamentos e sentimentos positivos sobre a marca. Estes são alguns dos objetivos por trás da criação dos elementos de uma marca, Keller (2006). Segundo o autor, “elementos de marca são aqueles elementos que podem ser legalmente protegidos, e que servem para identificar e diferenciar a marca” (KELLER, 2006, p. 91). Dentre os principais elementos de marca, estão os nomes, domínios na internet, logotipos, marcas gráficas, símbolos, personagens e mascotes, slogans, jingles e embalagens. Extremamente ligados ao posicionamento da marca, os elementos devem ser construídos de forma a “conversar” com o mercado-alvo da organização, criando relacionamentos e aumentando o máximo possível o valor ofertado pela empresa.

Keller (2006) propõe a utilização de seis critérios para escolher os elementos de uma marca: 1. memorabilidade; 2. significância; 3. atratividade; 4. transferibilidade; 5. adaptabilidade; e 6. proteção. Segundo o autor, os três primeiros caracterizam-se a partir de uma natureza construtiva da marca, enquanto os três últimos estão mais ligados à uma natureza de defesa da marca. Esses elementos podem ser acompanhados de considerações de escolha mais específicas, o quadro a seguir ilustra algumas dessas especificidades:

Elementos de “construção de marca”		
1. Memorabilidade Elementos ligados à natureza intrínseca de certos nomes, símbolos e logotipos, seu conteúdo semântico e suas propriedades visuais. Exemplo: Marca “Tigre”.	2. Significância Elementos cujo significado favoreça a formação de associações de marca. Exemplo: Marcas ligadas à pessoas, lugares ou animais.	3. Atratividade Elementos ricos em imagens visuais e verbais, divertidas ou interessantes. Associados à uma estética e design diferenciados. Exemplo: Design da marca Apple.
Elementos de “defesa de marca”		
4. Transferibilidade Elementos que podem ser	5. Adaptabilidade Elementos adaptáveis ao	6. Proteção Elementos que possam ser

úteis à extensões de linha ou de categoria. Também elementos que não carregam significados tão segmentados, ou culturais. Exemplo: Marca “Pepsi”.	longo do tempo, mais flexíveis. Exemplo: Novos designs de marcas ou personagens.	legalmente protegidos, registrados formalmente junto à órgãos apropriados e defesa da marca contra violações não autorizadas. Exemplo: A cor da Ferrari.
--	---	---

Quadro 1 - Elementos de marca

Fonte: Adaptado de Keller e Machado. Gestão Estratégica de Marcas. - São Paulo, 2006.

2.2 Gestão de marcas em serviços

Seja para bens duráveis, ou para serviços, marcas são uma fonte de informação muito importante da perspectiva dos clientes, gerenciando suas expectativas e desenvolvendo conexões. Entretanto, as questões que permeiam o gerenciamento de marcas no setor de serviços sempre são um desafio para os gerentes de marketing.

Se marca é uma promessa, essa promessa gera uma determinada expectativa na mente dos seus clientes. Essa expectativa nada mais é do que uma informação interpretada e reinterpretada pelos clientes, essas informações se atualizam à medida que as experiências proporcionadas pela marca são concretizadas em entregas e pontos de contato.

Por exemplo, as ideias que os clientes têm sobre o que esperar de uma viagem aérea pela *Southwest Airlines* poderiam ser informadas, em parte, pelas viagens aéreas anteriores feitas por essa mesma empresa. Outras experiências são indiretas e, nesse caso, poderiam incluir viagens com outras empresas aéreas ou comentários boca a boca de outros clientes (TYBOUT e CALKINS, 2005, p. 181).

Dentro desse contexto, existem algumas diferenças entre bens duráveis e serviços. As que causam mais impacto na entrega e gerenciamento da promessa das marcas, ou seja, no branding das empresas, Tybout e Calkins (2005) destacam a intangibilidade, referindo-se à dificuldade de avaliação e percepção de entregas de valor nos serviços por parte dos clientes. Em seguida temos a complexidade, pois quanto mais complexo o serviço, mais difícil é para os clientes desenvolverem alguma visão crítica da qualidade e satisfação. A heterogeneidade é outro aspecto apontado pelos autores, referindo-se à grande variação e variedade de processos de serviço entre os consumidores, bem como as experiências que este consumidor tem com determinado serviço ao longo do tempo. A maior distinção apontada pelos autores, no entanto, é a de que serviços são processos, eles são planejados e se desenvolvem em tempo real na medida que são entregues ao seu público destinado.

O gerenciamento de marca em serviços, tende a ser muito mais complexo do que o de um produto ou bem durável. Ainda segundo Tybout e Calkins (2005), os principais desafios do branding no mercado de serviços está relacionado ao fato de que, em sua maioridade, as empresas desse mercado são as próprias marcas, elas não têm uma variedade de produtos, elas “são o produto”, e isso torna o conceito de “empresa como marca” vital. Além disso, os funcionários da linha de frente, que normalmente estão diretamente ligados à entrega do valor provido pela empresa, através do serviço, muitas vezes sendo eles os responsáveis pela entrega da experiência inerente ao serviço da empresa, dessa forma sendo eles, também, o principal espelho da imagem da marca, influenciando a importância de pontos como cultura, treinamento e marketing interno. Este último, reforça a importância do branding interno, pois quando a marca é comunicada de forma coerente e coordenada a todos os funcionários da empresa, a qualidade do serviço final tende a ser maior.

2.2.1 Características de marketing de serviços

No início dos anos de 1980, com novos pensamentos, teorias e subdivisões do estudo de marketing surgem estudos e modelos que começam a fugir da linearidade dos tradicionais 4 P's (Produto, Preço, Praça e Promoção). Seguindo esse movimento é que se começa a trazer à tona estudos sobre marketing de serviços (VARGO & LUCH, 2004).

Mas o que define serviços? A American Marketing Association (AMA) define como: “atividades, benefícios e satisfações que são oferecidos para a venda, ou fornecidos junto à venda de produtos” (AMA, 1960). Kotler (1996, *apud* Blankson e Kalafatis, 1999) fala que “serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte pode oferecer para outra, que seja essencialmente intangível e que não resulte na posse de nada. A sua produção, pode, ou não, estar atrelada a um produto físico.” Gummesson (2007) cita uma pesquisa da IBM que define serviços como “uma interação entre prestador e cliente, que cria e captura valor”. Não se difere muito da definição da). O serviço de um restaurante começa por um ambiente, que busca remeter a algum estilo de vida e vai até o atendimento de funcionários. O negócio não é viável sem produtos (comida), porém o restaurantes vendem o serviço de servir determinado prato em um ambiente (servicescape) fora de casa (GUMMESON, 2007).

Vargo e Luch (2004) falam de uma possível mudança geral do jeito que se estuda marketing, que o começo do estudo de marketing de serviços não é necessariamente uma fragmentação do estudo do campo, mas uma mudança global de uma economia mais voltada ao serviço e não aos produtos e manufatura. Com isso surgem características sobre a intangibilidade dos serviços que não estavam presentes na economia voltada ao produto. Outra característica é o relacionamento interpessoal, o

atendimento (pessoas atendendo pessoas) passou a gerar um valor que aponta o sucesso, ou não, de uma organização voltada à serviços.

A comunicação e interação com o cliente, ou consumidor, apresenta características mais específicas quando trata-se da venda de um serviço e não de um produto. Kotler (2006) aborda que os 4 Ps tradicionais do marketing, não são o suficiente para atender necessidades mais específicas de marketing em serviços. Por isso ele trata de 3Ps (Pessoas, Processos e Prova Física) adicionais e exclusivos de marketing de serviços, totalizando os 7 Ps do marketing de serviços que ficam assim definidos no quadro a seguir:

Produto	Combinação de bens ou serviços oferecidos para satisfazer necessidades.
Preço	A soma do montante pago em dinheiro e custos não financeiros.
Praça, Distribuição	Tudo aquilo que a organização faz para disponibilizar seus serviços aos clientes, não se trata apenas de localização.
Promoção ou Comunicação	A comunicação dos serviços que faz com que o público-alvo deseje adquiri-lo.
Pessoas	A interação pessoal torna-se de suma importância, já que parte do “produto” é o próprio atendimento e relação interpessoal em serviços. Essa interação deve agradar o cliente.
Processos	Como que a organização presta seu serviço, a sequência de atividades e utilização ordenada dos recursos para a realização dos serviços.
Provas Físicas (Evidência Física)	Indicações sobre a qualidade que compensam a intangibilidade.

Quadro 2 – 7 P’s de Marketing de Serviços

Fonte: Elaborada pelos autores – Adaptado de Lisboa, Vidigal e Tavares, Posicionamento de Marca: Um Estudo de Caso de seus Elementos em Uma Organização de Serviços Educacionais no Brasil – Portugal, 2016

No setor de foodservice esses 3Ps adicionais são de suma importância. A linha de frente da prestação de serviço são pessoas e é onde há grande intangibilidade em relação ao valor percebido pelo cliente. Processos são facilmente identificados falhos ou de sucesso em relação ao tempo de atendimento e assertividade. E a evidência física é a parte mais tangível do serviço, por exemplo o

servicescape, que é segundo Bitner (1992) o ambiente físico onde o serviço é prestado, que pode causar reações, positivas ou negativas, em clientes e colaboradores.

Outra característica é a co-produção do consumidor em relação ao serviço, o consumidor está diretamente envolvido na criação de valor. As empresas apenas podem propor valor sobre um bem ou serviço, mas cabe ao consumidor determinar o real valor daquilo que a empresa entrega. Esse valor é visto quando satisfaz necessidades específicas do consumidor (VARGO e LUCH 2004).

Lovelock e Gummesson (2004) fizeram uma revisão da literatura de marketing de serviços e chegaram a quatro principais características do marketing de serviços: intangibilidade (já mencionada), inseparabilidade, perecibilidade e heterogeneidade. Inseparabilidade é uma característica notável no *foodservice*, uma vez que produção e consumo são feitos no mesmo lugar e com o consumidor escolhendo seu consumo, além de personalizar a produção. Perecibilidade está ligada à incapacidade do consumidor guardar e deixar para depois (replicar) o serviço que é prestado a ele (além de que, no *foodservice* também está ligada ao inventário). A heterogeneidade pode até ser relacionada com o fator interpessoal levantado por Vargo e Luch (2004) e com o P adicional de Kotler (2006) de pessoas, o serviço, e portanto experiência, no mesmo estabelecimento pode ser muito diferente quando atendido por pessoas diferentes.

Chegando ao fim de seus estudos Vargo e Luch (2004) aprofundam seus argumentos afirmando que, em serviços, o marketing deve ser posicionado no core do planejamento estratégico da organização, uma vez que a criação de uma relação com os consumidores é feita de forma intrínseca por todos os funcionários da empresa. Todos colaboradores são fornecedores do serviço e devem comunicar a proposta de valor da organização.

2.2.2 Servicescape

Conforme há grande grau de intangibilidade em relação aos serviços, um problema não muito encontrado no mercado de produtos, há necessidade de se tangibilizar parte desse serviço. Não é só uma necessidade, como uma prática de se criar evidências tangíveis para que o consumidor consiga formar avaliações sobre o serviço e é nessa perspectiva que o *servicescape* ganha importância na prestação de serviços (SCHUSTER, DIAS e BATISTELLA, 2016).

Servicescape é definido por Bateson e Hoffman (2016) como o uso das evidências físicas para projetar ambientes de serviço. Parte-se da importância da imagem do local onde o serviço é prestado, na avaliação do consumidor.

Bitner (1992) trata de como aparência física do local de atendimento das organizações pode fazer com que suas estratégias de marketing atraiam e retenham consumidores. Uma vez que o

consumidor é atraído, o *servicescape* deve ser bem trabalhado para que não haja divergência entre posicionamento e entrega de serviço. O autor ainda classifica diferentes tipos negócios, baseados em quem faz as ações dentro do *servicescape*, e o *foodservice* é considerado interpessoal: há interação entre funcionários e consumidores.

Bitner (1992) ainda separa o *servicescape* em três dimensões: condições do ambiente; layout espacial e funcionalidade; placas, símbolos e artefatos. As condições do ambiente consistem em características de background como temperatura, luminosidade, música e aroma, basicamente afetam os 5 sentidos (audição, gosto, tato, olfato e visão). Layout espacial é a disposição de maquinário, equipamento e móveis dentro de um espaço e funcionalidade se refere a como estes mesmos itens facilitam o atendimento ou performance (funcionalidade está principalmente ligada ao lado dos funcionários). Placas, ou letreiros, são os objetos que transmitem a comunicação mais direta dentro, ou até do lado de fora, de um *servicescape*, por exemplo: placa de proibido fumar, de saída, entrada e do banheiro. E existem outros fatores de comunicações que podem ser considerados mais sutis, mas ainda presentes como premiações na parede de um restaurante por exemplo. A qualidade dos objetos presentes no *servicescape* é algo sempre notado pelo consumidor.

Variáveis do <i>servicescape</i>	
Condições ambientais	Música, aroma e limpeza;
Fatores de design	Comunicadores implícitos e mobiliário;
Comportamento dos funcionários	Orientação para o cliente e credibilidade;
Imagem dos funcionários	Credibilidade e atratividade física.

Tabela 2 -Variáveis do *servicescape*

Fonte: Traduzido pelos autores - Adaptada de Harris & Ezech, *Servicescape and loyalty intentions: an empirical investigation* - Reino Unido, 2008

Na Tabela 1.2 acima, Harris e Ezech (2008) apresentam as variáveis do *servicescape* desenvolvidas no modelo dos autores. Trata-se dos fatores que os consumidores estão julgando, conscientemente ou subconscientemente quando estão em um ambiente consumindo um serviço. A experiência do consumidor, seja ela positiva ou negativa, levará em conta as condições do local, fatores de design, o comportamento dos funcionários assim como a imagem desses.

As condições ambientais do local de prestação de serviço são de suma importância na percepção da qualidade enxergada pelo consumidor na experiência. Em um restaurante o ritmo da música tocada tem influência na velocidade que os clientes fazem suas refeições, além de que, os clientes, julgam se a música combina com o contexto de consumo. O aroma começou a ser utilizado em organizações como parte de sua própria identidade, principalmente em serviços, uma vez que aroma agradável retém os consumidores por mais tempo. A respiração fica mais profunda se detectado um aroma agradável e, se detectado aroma ruim, causa mal estar físico. Limpeza pode ser definida como a ausência de sujeira (poeira, manchas e mau odor), higiene e sanitização estão relacionadas com necessidades humanas básicas e fazem parte importante do *servicescape* (HARRIS & EZECH; 2008).

Em relação aos fatores de design, dividem-se em comunicadores implícitos e mobiliário. Os comunicadores implícitos são “elementos visuais relacionados ao apelo estético” (Bitner, 1992, p.61), vão desde a decoração até a qualidade dos materiais utilizados. Decoração é uma parte muito importante, especialmente em *servicescapes* de restaurantes, causam efeitos profundos no comportamento do consumidor e são atrelados (na mente do consumidor) a confiabilidade, ao preço e ao sucesso da organização. Já o mobiliário toma grande importância dentro de um *servicescape* de restaurante, uma vez que parte dele será responsável por deixar os consumidores confortáveis por períodos prolongados de tempo. Também têm parte importante na organização do layout mencionado por Bitner (1992), podendo ser fator restritivo a movimentos, ou fator positivo com bom espaçamento para movimentação (HARRIS & EZECH; 2008).

2.2.3 Marketing experiencial e sensorial

Segundo Pontes (2012), não há muitos estudos clássicos sobre marketing experiencial por ser um campo de pesquisa relativamente novo, as obras e artigos que tratam do tema são novos e por conta dessa falta de tradição, ainda não há um consenso sobre o conceito. Acarretando em confusões sobre a definição de marketing experiencial que é muitas vezes utilizado para classificar outras ações de marketing, como eventos e *brand experience*.

Holbrook e Hirschman (1982) foram os primeiros a falar de uma dimensão experiencial no comportamento do consumidor. Em seu artigo os autores falam da necessidade dos profissionais de marketing terem um entendimento profundo sobre a experiências dos consumidores de seus negócios. Enfatizam como a experiência do consumidor em marketing de serviços é de suma importância e definem que os consumidores vão atrás de fantasias, sentimentos e diversão.

Holbrook e Hirschman (1982) ainda falam de como os sentimentos mais profundos podem influenciar a experiência de um consumidor, tais sentimentos podem pesar mais que decisões analíticas, racionais e econômicas. Tais sentimentos podem ser gerado através de aspectos sensoriais que vão além dos sentidos humanos (visão, audição, olfato, tato e paladar), estes são gatilhos para imagens mentais que trazem à tona memórias e sentimento de prazer durante o consumo.

Pontes (2012) exemplifica este gatilho: quando uma criança passa na frente de uma loja de decoração de festas infantis, que tenham cores e objetos chamativos e temáticos. A criança é atraída sensorialmente, além de através desses sentidos desencadear emoções e lembranças que a tragam felicidade.

Tynan e McKechnie (2009) fazem uma revisão teórica em sua obra e falam de como a experiência pode ser dividida ao longo de todo o processo, desde a escolha até depois do consumo. O valor pode ser percebido nas três etapas definidas pelas autoras. Na Figura 1 este processo está explicado da perspectiva do consumidor.

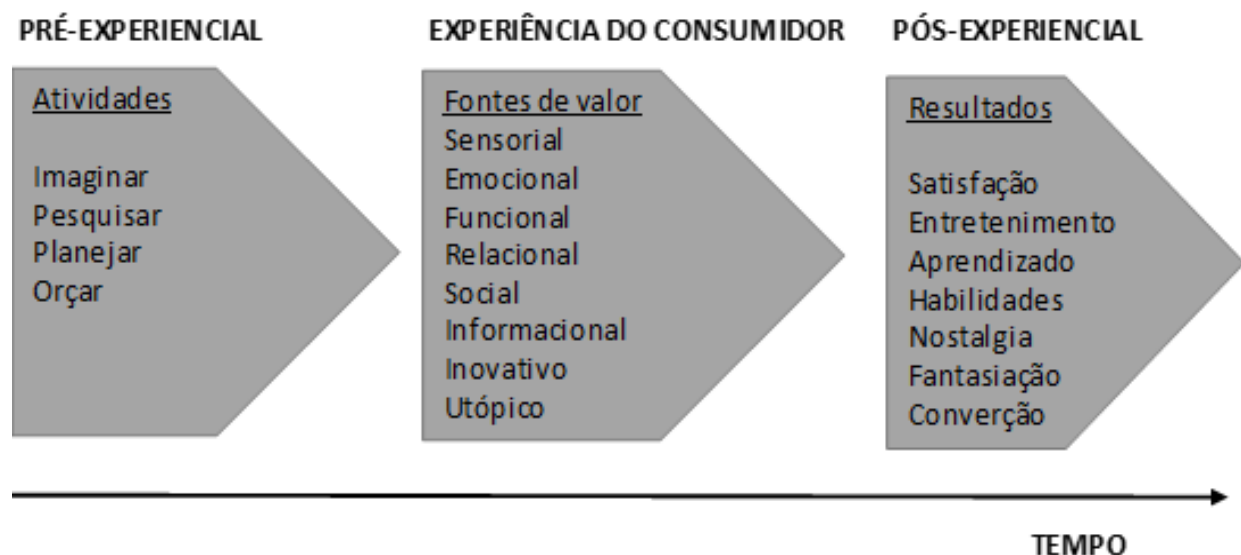


Figura 1- Processo de experiência do consumidor

Fonte: Traduzido pelos autores - Adaptada de Tynan e McKechnie, Experience Marketing: a review and reassessment - Reino Unido, 2009.

As atividades pré-experiencial já fazem parte do valor percebido pelo consumidor, imaginar, pesquisar, planejar e orçar uma ida a um jantar já faz parte da experiência. As fontes de valor estão ligadas ao momento de prestação de serviço, a parte sensorial (sentidos) busca a associação da experiência a aspectos emocionais. O aspecto funcional é mais presente naquele consumidor analítico que busca a funcionalidade do produto ou serviço. A parte relacional tange a todos os relacionamentos possíveis feitos pelo consumidor: com a empresa, com pessoas e com a marca. A fonte de valor

informacional tem a ver com como a organização se comunica, pelos canais que se comunica, lembra-se que na atual era da informação a necessidade da comunicação online é grande. E por último na parte do consumo estão aspectos inovativos e que cheguem a entregar valores utópicos para os consumidores (TYNAN E MCKECHNIE; 2009).

Uma vez que o consumidor teve a experiência, ela gera resultados. Em uma experiência positiva espera-se que o consumidor tenha se mantido entretido, gerando satisfação. É possível que através da experiência os consumidores aprendam e desenvolvam habilidades. Outro resultado observado é uma possível nostalgia que a experiência traga. A fantasição está ligada às expectativas do consumidor, foram atendidas ou ultrapassadas, ou até, muito diferente do que se tinha a imagem. Por último o resultado esperado é a conversão desse consumidor, uma vez convertido o consumidor encoraja a outros a experimentarem de determinado produto ou serviço (TYNAN E MCKECHNIE; 2009).

Tratando de marketing sensorial, que consiste em utilizar sensações (audição, gosto, tato, olfato e visão), para gerar percepções, que por sua vez remetem a emoções ou conhecimentos (experiências) prévios. Esse caminho percorrido pelas sensações levam o consumidor a ter certas atitudes, comportamentos e aprendizados ou lembranças, sobre um produto ou serviço (KRISHNA, 2011).

Krishna (2011) ainda fala que explorar essas sensações e emoções é algo muito mais profundo e que quando feito, traz resultados muito superiores, do que simples anúncios expositórios, de engajamento com a marca. Explorar os cinco sentidos dos seres humanos (consumidores) é como explorar cinco níveis de profundidade da experiência com a marca. Logo, quanto mais sentidos a marca explorar, mais ela será lembrada (LINDSTROM, 2005).

A compreensão que o ser humano tem do mundo é quase que exclusivamente devido aos sentidos, todas as interações com o meio são feitas pelos sentidos. Tais sentidos ativam a memória e por consequência as emoções, sejam elas do passado ou do presente. Sentir um cheiro de perfume hoje que é o mesmo que sua mãe utilizava na infância é uma ligação muito rápida e instantânea. Os sentidos fazem isso com as pessoas, portanto explorá-los para fortalecer uma marca é de grande interesse dos gestores (LINDSTROM, 2005).

Ainda quando se trata de experiência e sentidos, pode-se perceber a relevância do tópico para estabelecimentos do segmento estudado, uma vez que estes estão constantemente em contato com seu público final, entregando uma experiência gastronômica e estimulando seus sentidos durante a estadia dos seus consumidores no local.

2.2.4 Posicionamento de marca em serviços

A estratégia de posicionamento de marca em produtos é muito importante em um mercado competitivo, mas é ainda mais importante no setor de serviços, onde há muitas barreiras para novos entrantes e alta diversidade e competitividade entre empresas (SARQUIS & IKEDA, 2007).

Segundo Kotler (2002, p. 234) posicionamento é o “lugar que o serviço ou marca ocupa na mente dos consumidores potenciais quando comparado aos concorrentes e compreende um conjunto complexo de percepções, impressões e sensações que os clientes mantêm em relação ao serviço ou marca da organização”.

Sarquis e Ikeda (2007) ainda falam do processo até chegar no posicionamento de marca. Inicialmente deve-se desenvolver a identidade de marca, após ter ela bem trabalhada, se trabalha na comunicação dessa marca, para, aí então, conquistar um posicionamento na mente do consumidor. Sarquis e Ikeda (2007, p.7) definem o processo:

O processo de “posicionamento de marca” ocorre no âmbito dos consumidores (usuários) e tem como parâmetros os aspectos relacionados ao conhecimento e/ou à experiência com a organização, marca e/ou serviços. Esses aspectos influenciam, em primeiro momento, a imagem de marca atribuída pelos consumidores e posteriormente o posicionamento efetivo da marca. Diante disso, a organização deve desenvolver esforços para que os encontros de serviços proporcionem contatos positivos com os consumidores e estimulem relacionamentos favoráveis.

Posicionamento de marca em serviços é mais desafiador que em produtos, levando em consideração as características específicas de serviços, levantadas por Lovelock e Gummesson (2004) de intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e heterogeneidade, acrescidos pela não-padronização levantada por Blankson e Kalafatis (1999).

Características de serviços	Táticas e estratégias de posicionamento
Intagibilidade	Focar nos benefícios e atributos; aumentar a tagibilidade do serviço; usar o nome da marca; e desenvolver reputação.
Iseparabilidade	Aprender a trabalhar em grandes grupos; trabalhar mais rápido; e treinar mais provedores de serviço.
Heterogeneidade	Seleção e treinamento de funcionários feitos com cuidado; e assegurar os padrões.
Perecibilidade	Enfatizar recursos sob medida; e gerenciar fornecimento e demanda com efetividade.
Padronização	Criar uniformidade. Introduzir a identidade da empresa nos funcionários.

Tabela 3 - Características de serviços

Fonte: Traduzido pelos autores - Adaptada de Blankson e Kalafatis, Issues and challenges in the position of service brands: a review - Reino Unido, 1999

Percebe-se que as características definidas por Lovelock e Gummesson (2004), já são observadas na obra de Blankson e Kalafatis (1999), mas os autores ingleses trazem as táticas e estratégias de posicionamento a serem tomadas por conta de cada uma dessas características. Acrescentam a dificuldade em padronizar serviços, por isso adicionam a padronização como uma necessidade.

Levando em conta esse maior desafio encontrado em marketing de serviços, se torna necessário que as evidências físicas da prestação de serviços sejam bem trabalhadas, assim como a parte experiencial do consumo. Isso para que os consumidores comecem a fazer associação de marca, que é, segundo Aaker (1998), qualquer coisa na memória do consumidor que esteja ligada à marca (LISBOA; VIDIGAL; TAVARES, 2016).

Zeithaml e Bitner (1996, *apud*, Blankson e Kalafatis, 1999) falam de problemas encontrados no posicionamento de uma marca em serviços como: simplificação excessiva, incompletude e subjetividade. E separam cinco dimensões que os serviços podem ser posicionados: (1) necessidades que eles satisfassam, (2) benefícios que eles entregam, (3) recursos específicos de serviços, (4) tempo de uso, e (5) quem usa.

Em uma organização voltada a serviços, o papel do marketing busca identificar e desenvolver as *core competences* e posicioná-las como propostas de valor. Tais propostas de valor devem beneficiar os clientes da organização, assim a organização ganha vantagem competitiva em relação aos seus pares (VARGO e LUCH 2004).

2.2.5 Comunicação de marca em serviços

Vargo e Luch (2004) tratam em seu estudo de como historicamente a comunicação no marketing é uma via de mão única feita para a massa. Se segmenta o mercado e o papel do marketing passa a ser comunicar à parcela do mercado segmentada e, então, espera-se um resultado. Em serviços essa comunicação é um processo entre provedor e cliente onde há diálogo entre os dois, perguntando e respondendo questões. Vargo e Luch (2004), Lovelock e Gummesson (2004), Gummesson (2007) e Lisboa; Vidigal e Tavares (2016) falam da participação do consumidor no processo de marketing de serviços, parte dessa participação é justamente o diálogo mencionado, uma vez que se torna importante ouvir o consumidor a adequar-se. Vargo e Luch (2004) Salientam que muitas vezes a procura de um serviço, se dá porque o consumidor não tem a competência de fazer ele mesmo, portanto identificar suas necessidades para uma melhor comunicação se torna importante.

Silva (2016) trata de como a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) tem como função garantir a utilização integrada das várias formas de comunicação e mídia de uma organização. A CIM busca integrar a comunicação a partir de três vertentes: (1) manter uma imagem consistente da empresa através da comunicação, (2) misturar diferentes táticas pelos diversos meios de comunicação e (3) coordenar toda a comunicação com base nas propostas pelo Plano de Marketing da organização. Ressalta-se que assim como Vargo e Luch (2004) falam do posicionamento alinhado com a proposta de valor com a organização, Silva (2016) trata a comunicação da mesma maneira, onde há uma necessidade de alinhamento direto com a proposta de valor.

A CIM é tratada por França, Neto e Lucena (2013) como a estratégica para posicionar e comunicar a marca para o mercado. Enfatizam que o valor da marca para o seu idealizador é imensurável e envolvem-se crenças, valores e objetivos.

Zehir et. al (2011) fala de como a comunicação de marca é o primeiro elemento na gestão de marca e seus relacionamentos com consumidores, funcionários, fornecedores, mídia e comunidade. Além disso, coloca a marca como parte central do motivo dos consumidores enxergarem valor e criarem relacionamento com a organização.

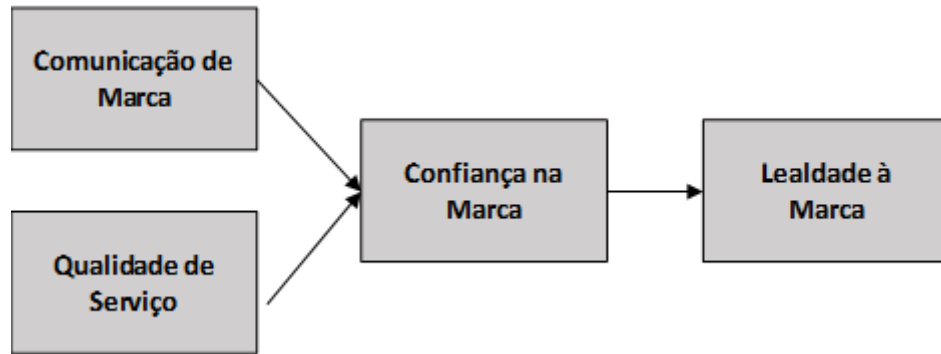


Figura 2 - Processo de comunicação de marcas

Fonte: Traduzida pelos autores - Zehir et. al, The Effects of Brand Communication and Service Quality In Building Brand Loyalty Through Brand Trust: The Empirical Research On Global Brands - 2011

Na Figura 2 Zahir et. al (2011), faz uma ligação entre hipóteses e seus desdobramentos. A comunicação de marca gera uma expectativa, a qualidade do serviço deve suprir ou superar tal expectativa, para que o consumidor comece a confiar na marca e crie lealdade à ela.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo explicar a definição do método de pesquisa que julgou-se mais adequado para que se pudesse atingir os objetivos propostos deste trabalho. Desta forma, é de suma importância ter-se em mente o objetivo geral do trabalho que é investigar como é feita a gestão de marca é feita nas empresas estudadas.

As ferramentas foram escolhidas com base no método.

3.1 Tipo de pesquisa

A definição do tipo de pesquisa, e os métodos de coleta utilizados nesta análise foram feitos com base no conhecimento teórico a disposição e levando-se em consideração os objetivos deste estudo.

O objetivo do trabalho é que deve ser o norteador para a determinação do tipo de pesquisa a ser utilizada. Segundo Vergara (2013), existem diversos tipos de pesquisa, que podem ser categorizados de acordo com dois principais critérios básicos: a) quanto aos fins; b) quanto aos meios. Selltitz *et al.* (1975) atesta que os principais tipos de pesquisa existentes são: a pesquisa exploratória, a pesquisa causal e a pesquisa descritiva.

O tipo de pesquisa que mais se relaciona com os objetivos e características do presente trabalho, é a pesquisa de campo por meio e exploratória por fim. Exploratória porque revisando a literatura, pouco se encontrou sobre o tema específico de estudo nas bases de dados. Utilização de marca como ativo estratégico em empresas de segmento de alimentação fora de casa, não é um estudo comum na literatura brasileira. Há alguns poucos estudos no exterior (sobre o tema específico) e publicações clássicas de branding.

A pesquisa exploratória é ideal para estudos realizados em áreas na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, (VERGARA, 2013). Com ela busca-se um maior conhecimento sobre determinado tema ou problema. A sua premissa não é necessariamente esgotar um tema, mas sim aumentar o conhecimento sobre ele, inclusive podendo resultar no surgimento de novas hipóteses ou dúvidas ao final da pesquisa.

As pesquisas exploratórias podem também serem chamadas de pesquisas qualitativas. Godoy (2007) comenta que a abordagem qualitativa inicia-se através de um escopo mais amplo, que ao decorrer do estudo vai se afunilando.

Quanto aos meios, a pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no próprio local onde o tema e os fenômenos do estudo acontecem, ou onde existem elementos suficientes para

uma explicação. Podendo utilizar-se de diversas técnicas como entrevistas, questionários, observação participante ou não, (VERGARA, 2013).

Para fazer uma análise do problema e tirar conclusões se fez uma revisão da literatura de *branding* no capítulo anterior e se analisará os resultados oriundos de uma pesquisa de campo qualitativa.

3.2 Método do estudo de caso

O método utilizado será o estudo de caso múltiplo, a fim de trazer mais complexidade às análises realizadas, para tal foram escolhidos dois restaurantes da cidade.

Segundo Yin (2005), um estudo de caso trata-se de um inquérito empírico que procura investigar um fenômeno dentro do seu conceito, quando as fronteiras entre tal fenômeno e contextos não são claras, assim colaborando com uma situação técnica, dependendo de múltiplas fontes de prova, e beneficiando-se de proposições teóricas anteriores como uma linha guia para a coleta de dados. O autor afirma que quando dois ou mais casos refletem a teoria na prática, pode-se atestar que há uma replicação literal, já quando os resultados da pesquisa mostram-se diferentes para com os casos estudados, há a replicação teórica.

Bonoma (1985) atesta que os estudos de caso são métodos que induzem a coleta de dados de forma a se permitirem generalizações teóricas, através de observações durante uma pesquisa de campo. Já Eisenhardt (1989), afirma que os estudos de caso podem servir para a construção da teoria em si, destacando a importância da flexibilidade que o método proporciona no que diz respeito à coleta de dados, podendo serem quantitativos ou qualitativos.

Para Godoi *et al.* (2006), os estudos de caso se mostram extremamente úteis quando o objetivo dos pesquisadores é compreender os processos de interação social desenvolvidos nas organizações, dentro do contexto específico destas, entendendo a dinâmica organizacional das atividades e ações estabelecidas no seu dia a dia.

Diante do exposto, reforça-se a coerência em se definir o estudo de caso como método mais adequado para o nosso estudo, por sua natureza empírica, e dessa forma, se torna importante a definição de um plano de investigação. Segundo Yin (2005), todos os tipos de investigação empírica utilizam-se de um plano de investigação. O autor comenta:

No sentido mais elementar, o plano é a sequência lógica que liga os dados empíricos à questão dum estudo inicial de investigação, e derradeiramente, às suas conclusões. Coloquialmente, um plano de investigação é um plano de ação para ir daqui ali, onde aqui pode ser definido como um conjunto inicial de questões a serem respondidas, e ali é um conjunto de conclusões

(respostas) sobre estas questões. Entre “ aqui e “ ali “ pode ser encontrado um número de passos importantes, incluindo a recolha e análise de dados relevantes. (YIN, 2005, p.105).

Um plano de investigação conta com cinco principais componentes: 1. as questões do estudo; 2. suas proposições, se houver; 3. as unidades de análise; 4. a lógica que liga os dados coletados às proposições; 5. os critérios para interpretar as descobertas (YIN, 2005). Os objetivos do presente trabalho apresentam as questões do estudo de forma clara, as proposições de estudo giram em torno do “como” e “porquê” os gestores dos estabelecimentos escolhidos realizam a gestão da marca das empresas, as unidades de análise serão apresentadas no decorrer deste trabalho, além disso buscou-se ligar os dados coletados às proposições através da ponte com o referencial teórico aqui apresentado, que também serviu de base para a definição dos critérios para interpretar as descobertas.

Por fim, é importante destacar também a etapa da revisão da literatura no início do trabalho. Segundo Godoi *et. al* (2006, p. 131) “o entendimento de que o principal objetivo da investigação científica é contribuir para o avanço do conhecimento exige que o pesquisador leve em consideração a produção anterior sobre o tema (...) assim, é importante fazer uma “varredura” pela literatura especializada, sintetizando e refletindo sobre o que foi pesquisado e publicado na área de interesse”.

3.3 Coleta de dados

A abordagem escolhida para a coleta de dados foi o da pesquisa de campo qualitativa. Que se dará por três técnicas de coleta de dados: entrevistas semi-estruturadas, observação não participante e análise documental. Essas três técnicas, quando feitas juntas, revelam significados individuais para cada situação, algo que se perde quando quantificado em questionários idênticos. Respostas iguais em questionários iguais, podem não ter o mesmo significados para indivíduos diferentes, a entrevista permite a percepção das particularidades de cada respondente (GOLDENBERG, 1997). Complementares à entrevista, a observação no local e a análise documental proporcionarão uma visão mais sistêmica das informações coletadas.

A pesquisa de campo qualitativa normalmente é associada a não quantificação de dados, ou quando uma pesquisa é feita através de entrevistas e observações. Porém muitas pesquisas, que se classificam como qualitativas, acabam codificando os dados para que esses sejam estatisticamente qualificados (dados qualitativos quantificados). O processo de análise qualitativa está ligado ao processo não-matemático de interpretação e análise sobre dados obtidos (STRAUSS; CORBIN, 1998).

Para Yin (2005), a coleta de dados dentro do método do estudo de caso pode ser conduzida através de diversas fontes de informação, sendo documentos, registros em arquivos, entrevistas,

observação direta ou participante e os artefatos físicos as seis principais, podendo estas serem combinadas de diferentes formas.

Reforçando que se está querendo entender a utilização da marca dos estabelecimentos estudados como um ativo estratégico, buscando identificar o nível de entendimento dos gestores sobre branding e entender como a marca é trabalhada de forma prática no dia a dia da empresa, optou-se pelas técnicas acima descritas por demonstrarem mais facilidade na obtenção de informações relevantes, uma vez que ambos os gestores dos dois estabelecimentos a serem estudados se mostraram abertos à conversa.

3.3.1 Técnicas de coleta

Primeiramente optou-se por realizar a etapa de observação não-participante. Quando o pesquisador exerce o papel somente de espectador atento, baseado em critérios de observação procurando registrar o máximo possível de ocorrências que sejam relevantes para o seu trabalho, tem-se no trabalho uma observação não participante, como por exemplo em visitas de reconhecimento do local, observações de reuniões, dentre outras (GODOI *et al.*, 2006). Nesta etapa, foi realizado uma visita informal aos locais físicos dos dois restaurantes, onde critérios pré-estabelecidos serviram como norteadores da observação, focando em vivenciar a experiência de marca e serviço oferecida nos estabelecimentos.

Após a etapa de observação realizou-se uma análise documental. Segundo Vergara (2013) a análise documental investiga documentos, registros, comunicações informais, filmes, fotografias, dispositivos de armazenagem eletrônicos em geral, diários, cartas, dentre outros. Godoi *et al.* complementa que o termo “documentos” deve ser entendido no seu sentido mais amplo, abrangendo materiais publicados em qualquer tipo de mídia e elementos iconográficos como imagens, fotografias e filmes. Para Yin (2005), a importância maior na análise de documentos está ligada à função de corroborar e ampliar quaisquer evidências oriundas de outras fontes. Dessa forma, tornou-se relevante a utilização da técnica de forma complementar à entrevista realizada posteriormente e observação realizada anteriormente. Para tal, buscou-se a análise de matérias publicadas em veículos na internet, bem como da presença virtual em redes sociais e também a participação e realização de eventos, buscando entender como a marca das empresas é trabalhada em tais pontos de contato.

Por fim foram realizadas as entrevistas semi-estruturadas com os gestores dos estabelecimentos. Para essa etapa se contou com a abordagem e colaboração dos donos, ou gestores, em participar do estudo. A entrevista é um meio de pesquisa que não delimita a respostas fechadas e simplórias de um questionário, ajuda a atingir profundidade e a captar emoções. Além do que é mais

apropriada para assuntos complexos (GOLDENBERG, 1997). Segundo Godoi *et al.* (2006), o objetivo deste tipo de entrevista é justamente a compreensão dos significados atribuídos pelos entrevistados às questões e situações relacionadas ao tema da pesquisa, ela foca no recolhimento de dados descritivos na linguagem do próprio entrevistado, dessa forma possibilitando a interpretação do pesquisador sobre a visão dos sujeitos. As entrevistas semi-estruturadas são mais adequadas em trabalhos onde os pesquisadores procuram aprender e entender sobre a compreensão de mundo dos entrevistados, e como estes fundamentam suas opiniões e crenças. Optou-se por focar no entendimento geral sobre *branding* dentro das organizações, e como este é aplicado na visão dos seus gestores, durante as entrevistas, para tal utilizou-se um roteiro estruturado através de uma “guia de tópicos” a fim de fornecer uma linha de raciocínio principal a ser seguida e não restringir demais as possibilidades de respostas, além disso, foi realizada também a gravação em áudio das entrevistas para facilitar a interpretação posterior à coleta.

3.4 Unidades de análise

O estudo se dará com base em dois estabelecimentos do setor de alimentação fora do lar na região de Florianópolis, o que delimita a amostragem da pesquisa, o motivo da escolha, de estabelecimentos do ramo, é que espera-se descobrir se estes utilizam a marca como ativo estratégico do negócio, pois são marcas “fortes” e o estudo visa descobrir se o *branding* é, ou foi, utilizado. A escolha do setor se deu por este ser um setor de recorrente crescimento nacionalmente e grande relevância no mercado de Florianópolis segundo os dados apresentados no Capítulo 1 deste trabalho. Na escolha dos estabelecimentos foram levados em consideração dois principais critérios, o primeiro sendo escolher uma empresa que tem boa identidade visual e apresenta *servicescape* com identidade forte, com a premissa que tais restaurantes teriam despendido um esforço de trabalho mais voltado à gestão de marca. O segundo critério foi proximidade de contato, escolher empresas que por meio do ciclo social dos autores se conseguisse chegar aos gestores e ter contato direto e sem impedimentos. Além disso, foi percebido que as empresas escolhidas trabalham uma presença digital bastante relevante, principalmente em redes sociais, além de demonstrarem um discurso voltado à arte e cultura, o que por sua vez foi considerado um fator de enriquecimento das informações a serem analisadas, fortalecendo a relevância do estudo.

Os sujeitos que compõem a amostra são dois estabelecimentos do setor de alimentação fora do lar da região de Florianópolis, são eles o Moochacho Burrito Bar e o Restaurante Brewmille,

optou-se por apenas dois restaurantes pois a ideia é ter profundidade na análise. Ambos os estabelecimentos foram escolhidos por notoriamente serem lembrados pela sua comunicação única, apresentando uma linguagem visual uniforme e esteticamente chamativa bem como a experiência oferecida pelo espaço físico dos restaurantes, pautados em sensações e elementos distintos.

As análises dos dados foram feitas das seguintes formas:

- a) comparação dos dados obtidos com a teoria estudada;
- b) cruzamento dos dados obtidos dos dois casos estudados.

Para tal, a teoria de Trochim (1989) foi utilizada como base, a partir da técnica de *pattern matching*, que consiste em espelhar dois padrões, um teórico e outro prático, de forma a comparar ambos para se tirar conclusões através da análise. A figura a seguir exemplifica o modelo proposto por Trochim (1989):

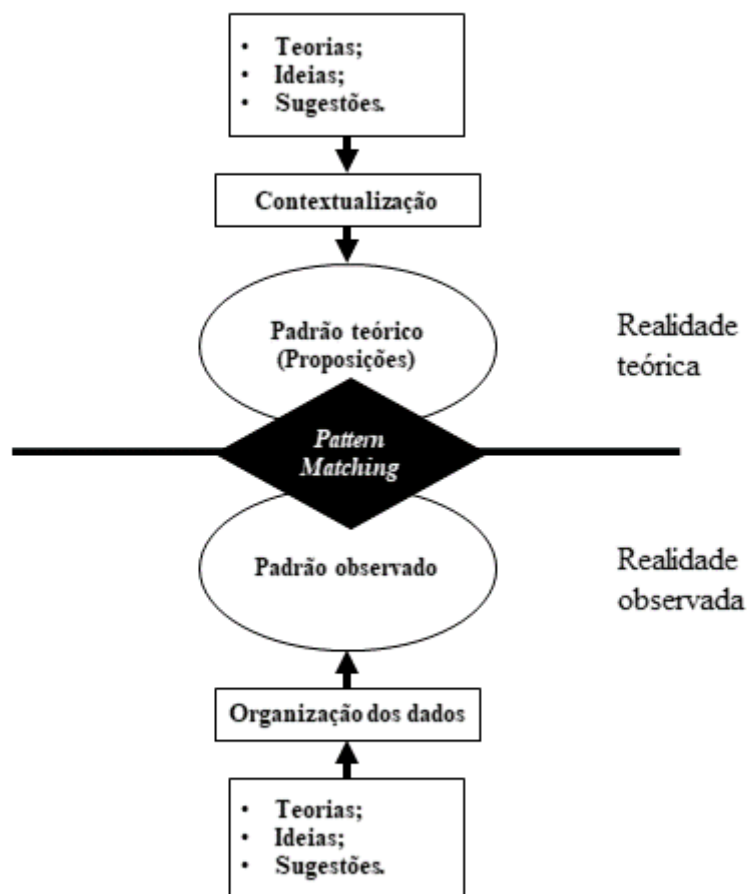


Figura 3 - Teoria de Trochim

Fonte: Adaptado de Trochim (1989).

A fim de seguir uma lógica de organização da análise foram criados três blocos de critérios levados em consideração no estudo de caso, baseados na literatura abordada na fundamentação, e seguindo as recomendações de Yin (2001), são eles: 1. gestão da marca; 2. comunicação e posicionamento; 3. ambiente de serviços. O primeiro visou identificar os “comos” e “porquês” relativos à gestão da marca dos estabelecimentos estudados, o segundo buscou uma análise daquilo que pode ser observado nos pontos de contato das empresas, e o terceiro, por fim, procurou trazer um olhar mais relacionado ao dia a dia prático no local físico do estabelecimento. O Quadro 3 demonstra como foram divididos os critérios e em quais autores foram baseados.

Bloco de Análise	Critérios Analisados	Relação com a Teoria
1. Gestão da Marca	a. Histórico; b. Posicionamento; i. Significados; ii. Design; iii. Elementos de marca.	Aaker (1998); Keller (2006); Neumeier (2006); Tybout e Calkins (2005); Kotler (2018).
2. Comunicação	a. Site; b. Redes sociais; c. Anúncios; d. Notícias. e. Relação entre o posicionamento da marca e a comunicação realizada.	Vargo e Luch (2004); Harris e Ezech (2008); Crescitteli e Shimp (2012); Silva (2016).
3. Ambiente de serviço	a. Marketing experiencial; b. Servicescape: i. Condições ambientais(Música, Aroma, Limpeza); ii. Fatores de design (Comunicadores implícitos, Mobiliário); iii. Comportamento dos funcionário (Orientação para o cliente, Credibilidade); iv. Imagem dos funcionários (Atratividade física,	Vargo e Luch (2004); Kotler (2006); Harris e Ezech (2008); Lisboa, Vidigal e Tavares (2016); Lindstrom (2012).

	Credibilidade). c. Pessoas: i. Relacionamento interpessoal; ii. Nível de serviço (atendimento). d. Processos i. Layout	
--	---	--

Quadro 3- Bloco de análise

Fonte: Elaborado pelos autores.

É importante frisar que as três técnicas de coleta utilizadas resultaram em insumos relativos aos três blocos de critérios definidos para a análise, entretanto, cada uma das técnicas pode contribuir com uma ênfase maior em cada um dos blocos. A **entrevista** (roteiro e transcrições seguem em apêndice) destacou o bloco 1. gestão da marca, onde buscou-se analisar, em profundidade, o nível de conhecimento dos gestores sobre branding e, se utilizam gestão de marca nas suas respectivas organizações, além de conhecer um pouco sobre os gestores e história dos seus negócios. No caso da **observação não-participativa**, o foco foi o bloco 3. ambiente de serviços, foram realizadas duas visitas, uma visita em cada unidade de análise. A fim de analisar três aspectos fundamentais: ambiente físico, prestação de serviço e experiência de consumo. **Na análise documental** a ênfase foi no bloco 2. comunicação, onde o principal objetivo foi entender se aquilo que os estabelecimentos buscam com seu posicionamento e gestão de marca reflete a realidade observada na comunicação em seus pontos de contato.

4. ESTUDO DE CASO

Nessa parte do presente trabalho foram estudados os dois casos, da Brewmille e Moochacho. Primeiramente foram feitas análises individuais de cada empresa e depois uma análise cruzada, comparativa, dos dois casos. As análises foram realizadas através de observação não-participativa, análise documental e entrevista com os gestores, com isso, buscou-se relacionar os dados coletados durante o estudo de caso com a teoria levantada durante a revisão bibliográfica apresentada no início deste trabalho. O objetivo é justamente comparar aquilo que se tem como referência na teoria com o praticado pelos estabelecimentos estudados.

4.1 Fontes de informação

Descrição das Fontes de Informação na Coleta de Dados	
Observação não-participante	A observação não participante foi realizada em dois momentos, nos dias 5 e 6 de junho de 2018.
Análise documental	Em paralelo foi feita a análise documental, focado principalmente em mídias sociais e notícias encontradas na internet. A análise se deu do dia 28 de maio até 08 de junho. Notícias e maiores informações da análise documental de ambos os estabelecimentos podem ser encontrados no Anexo 2 - Análise Documental.
Entrevistas	<p>No dia 3 de junho às 16 horas foi realizada a entrevista com os dois sócio-fundadores do Moochacho, Arthur Marangoni e Guilherme Schmidt..</p> <p>No Brewmille a entrevista foi feita com um dos sócios, Leonardo Abreu, sócio-fundador, gestor e responsável pela cozinha no dia 07/06/2018 às 18h na própria Brewmille.</p>

Quadro 4- Fontes de informação na coleta de dados.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2 Análise do caso Brewmille

A Brewmille é um restaurante, autodenominado como old school kitchen, que se localiza na Via Gastronômica de Coqueiros em Florianópolis. Essa unidade foi aberta há dois anos pelo

Leonardo Abreu e Thassia Radomile, casal paulista que veio para Florianópolis em busca de novas oportunidades. Criaram a marca e começaram a empreender ainda em São Paulo, ela cozinhando e ele vendendo os brownies que produziam, chegaram em Florianópolis e continuaram a fazer o mesmo. Até que depois de uma história relatada nos tópicos a seguir, com dois outros sócios abriram a Brewmille na Rua Desembargador Pedro Silva, 2280, Coqueiros, Florianópolis.

4.2.1 Gestão de marca Brewmille

Notou-se, pelo meio da entrevista com o gestor, que a gestão da marca Brewmille está muito pautada no relacionamento criado com os consumidores. Tomiya (2010), trata de gestão de marca como um processo bem estruturado, que gere todos os pontos de contato da organização e a melhoria contínua da entrega da proposta da mesma. Na Brewmille pode ser considerado claro que não há um conhecimento técnico sobre as teorias envolvidas no contexto da gestão de uma marca, mas se tem claramente uma proposta de entrega de marca e gestão, mesmo que implícita em alguns casos, dos pontos de contato.

Como mencionado, a gestão da marca está centralizada no relacionamento com os clientes, a busca se mostrou bem presente em entender a necessidades dos consumidores, se adequar e proporcionar uma experiência gastronômica agradável e informal.

4.2.2 Histórico

A marca Brewmille surgiu em tempos de necessidade para Leonardo e Thassia, o casal paulista havia descobrido que estavam esperando um filho no mesmo momento que a empresa de e-commerce que Leonardo trabalhava faliu. Se vendo na necessidade de procurar um novo trabalho, Leonardo teve a ideia de vender brownies, já que Thassia tinha uma boa receita. Ainda em São Paulo o casal uniu forças e começaram a Brewmille, nome que teve origem da junção de ambos os sobrenomes, Abreu e Radomile, juntados por um “w” que fazia referência aos brownies que produziam. As vendas iam bem o suficiente para eles juntarem um dinheiro e apostarem em uma mudança para Florianópolis.

Ao chegar na capital catarinense, o modelo de negócios seguiu o mesmo: ela trabalhava na produção e ele vendia os brownies. Por meio de relacionamentos eles perceberam que havia um gap no mercado de sobremesas servidas dentro dos restaurantes na cidade, como Leonardo mencionou no seguinte trecho da entrevista:

Desde o início eu já tinha uma rede social e estava sempre postando. Quando cheguei em Floripa e me estabeleci, continuei sempre postando, a marca começou a ser conhecida e ganhar uma proporção e através de networking comecei a perceber que tinha uma oportunidade de mercado de fornecer para restaurantes que só tinha uma concorrente, a Mr. Bay. Que era uma empresa de São Paulo que vendia sobremesas premium para restaurantes, aí a gente sacou que muitos restaurantes não tinham um funcionário especializado em fazer sobremesas e que eles terceirizavam isso. Aí abrimos nossa primeira loja, focada apenas para produção e começamos a ganhar mercado e atender os melhores restaurantes de Floripa, porque o produto era realmente muito bom, em 3 meses eu estava fornecendo para 45 restaurantes.

Logo após esse momento de ganho de mercado, veio a quase falência, a margem dos produtos vendidos era muito baixa e ficou insustentável continuar a operação nesse modelo de negócios. Com um empréstimo bancário, Leonardo reformou sua loja, passou a atender consumidores pessoalmente com um aumento no cardápio, agora servia salgados, sanduíches, as brusquetas que ganharam fama rápido e cerveja artesanal. A Brewmille de hoje começava a ganhar sua forma e identidade. Com essa nova cara, veio o terceiro sócio, Marcos, um cliente, resolveu apostar no negócio e fez um aporte de capital na empresa. Com o dinheiro a Brewmille abriu uma loja nova, que rapidamente ganhou fama (saíram em jornal e mídia online) e começou a lotar todos os dias, chegando a um ponto que a operação não dava mais conta de continuar fornecendo sobremesa aos restaurantes e atender aos consumidores da loja. Veio então a última grande mudança da empresa.

Leonardo sempre quis ter a empresa na via gastronômica de Coqueiros e com a situação ficando insustentável em sua loja no bairro de Areias, o sonho passava a ser uma necessidade. Repentinamente fizeram a grande mudança para um ponto em Coqueiros, o ponto havia vagado e assim que percebido por Leonardo, foi comprado dentro de dois dias. A Brewmille passou a ser então, um restaurante e bar, focado em proporcionar uma experiência descontraída com ótima gastronomia para seus consumidores.

Nota-se a montanha-russa do modelo de negócios da Brewmille relatado por Leonardo:

São quase cinco anos se eu contar desde o início de quando eu vendia os brownies na rua e já tinha um CNPJ. Foram 8 meses vendendo na rua e fazendo caixa, um pouco mais de um ano com uma unidade fabril de brownies e petit gateau, ainda sem dinheiro para abrir uma loja que atendesse o público, a gente fornecia para restaurantes. Era um modelo de negócio completamente diferente, foi uma transição de uma empresa que vendia brownie na rua, passou a vender para restaurantes e ter fábrica, começou a vender salgado e hoje é um restaurante bar.

Hoje a empresa serve um cardápio de gastronomia autoral, acompanhado de uma carta de cervejas artesanais, vinho e drinks diversos. Nos tópicos a seguir se comentará mais sobre o posicionamento da empresa, seu *core* e sua comunicação com público.

4.2.3 Posicionamento

Como mencionado brevemente no tópico anterior, o posicionamento da Brewmille está muito voltado para a qualidade da comida entregue e serviço em torno disso. Quando questionado sobre a identidade organizacional da Brewmille, Leonardo respondeu:

A missão sempre foi e sempre vai ser: vender comida de qualidade. É o que eu busco, inclusive é uma agonia minha que as pessoas do setor buscam outras coisas que não sejam a qualidade daquilo que eles estão servindo. Então a missão é vender comida boa e nada mais. Manter o padrão de qualidade. De visão a gente sempre pensou em transformar isso aqui em algo escalonável, que tivesse como ser replicado. Então até hoje a gente está procurando pessoas que sejam tão apaixonados como nós pela marca, para criar um modelo bem padronizado e replicar em outros estados. É algo que a gente tem vontade, mas não corre diretamente atrás, seria algo legal.

Destacando dois aspectos da fala do Leonardo, um sendo que a missão traduz que o posicionamento da empresa é totalmente voltado a qualidade do produto e manter o padrão de qualidade. Em relação a qualidade do produto, Blankson e Kalafatis (1999) falam de características específicas de posicionamento quando trata-se de empresa voltada a serviços, uma dessas características é a intangibilidade, também citada por Vargo e Luch (2004), Lovelock e Gummesson (2004), os autores mencionam táticas para se posicionar perante a intangibilidade de serviços: focar nos benefícios e atributos e desenvolver reputação. Mesmo que sem querer é o que a Brewmille faz, foca na parte central, que é a comida, e ao fazer isso desenvolve uma reputação. Outra característica levantada por Blankson e Kalafatis (1999) é a padronização necessária na hora de posicionar a marca em serviços, e mais uma vez observa-se essa preocupação na Brewmille.

A marca Brewmille é notavelmente posicionada como old school, assim que a empresa se define e basta uma visita ao restaurante para entender esse conceito, quando questionado sobre a inspiração e motivo de se posicionar dessa maneira o gestor respondeu:

A marca é basicamente a minha pessoa, tudo que eu gosto se reflete aqui, claro que eu queria fazer muito mais coisa aqui, mas é um retrato nosso. Eu gosto de arte, por isso tem tanta arte na parede, o jeito que eu falo com as pessoas pessoalmente é o jeito que a Brew se comunica nas redes sociais, no estilo de uma conversa mais informal. É o que a gente quer passar, de vir para um lugar onde você possa ficar mais tranquilo, relaxar e ser informal. Quando viemos pra coqueiros pensamos em um lugar aconchegante, que todo mundo ficasse a vontade e que não tivesse formalidade alguma. E de uma maneira ou outra isso é muito eu, é tudo que eu gosto.

O estilo old school é um retrato do próprio gestor que se transfere para a empresa. O que resulta em um alto grau de autenticidade e pouco esforço em relação à manter padrões.



Figura 4- Logo da Brewmille

Fonte: Página Facebook da Brewmille

Na Figura 4 acima, observa-se o logotipo da Brewmille. Este é o logotipo que foi desenvolvido quando a empresa se mudou para sua mais nova sede em Coqueiros. Nele estão explícitos dois comunicadores importantes: uma andorinha no estilo old school e as palavras “real food”. A andorinha comunica o posicionamento old school, enquanto o slogan “real food” comunica a missão da empresa. Toda a parte de design gráfico, design de marca, tipografia e manual de marketing foi e é desenvolvido pelos profissionais do Café Preto Tattoo. O gestor tem uma parceria que funciona como permuta, onde eles prestam esse serviço e em troca comem no restaurante sem pagar. Quando questionado a respeito da parceria, Leonardo falou que era muito boa para ambos os lados, uma vez que “é difícil colocar preço em arte.”

4.2.4 Comunicação

Não há processos definidos em relação à gestão de marca na Brewmille, o processo de marketing existente é o gerenciamento das redes sociais da empresa feitas pelo próprio gestor Leonardo. A comunicação é feita de maneira orgânica pelo instagram e facebook, não havendo alavancagens patrocinadas de posts. A linguagem é sempre informal e convidativa ao restaurante.

Silva (2016) fala sobre a Comunicação Integrada de Marca e como ela tem a função de integrar os diversos meios de comunicação mantendo uma imagem consistente através da comunicação, misturar diferentes táticas pelos diferentes meios de comunicação e coordenar a comunicação com base no plano de marketing. A Brewmille cumpre com a primeira vertente, de

manter uma imagem consistente através da sua comunicação, muito embora ela esteja presente em três redes sociais diferentes, as táticas não são diferentes. E não cumpre com a última vertente, pois não tem um plano de marketing estruturado, mas cumpre em colocar a proposta de valor da empresa explícita na comunicação (a de servir comida de qualidade) como Silva (2016) enaltece que deveria ser feito.

4.2.4.1 Site

O site da Brewmille apresenta uma interface simples, na tela inicial existem dois botões de comando, um que direciona para o cardápio do restaurante e o outro que direciona para sua página do seu provedor de delivery, o deliverydireto.com.br. Além disso, ficam linkadas suas três redes sociais ativas: facebook, instagram e youtube. Na parte debaixo da página fica registrado o endereço do restaurante, assim como seu horário de funcionamento.

Observa-se no print do site a seguir.

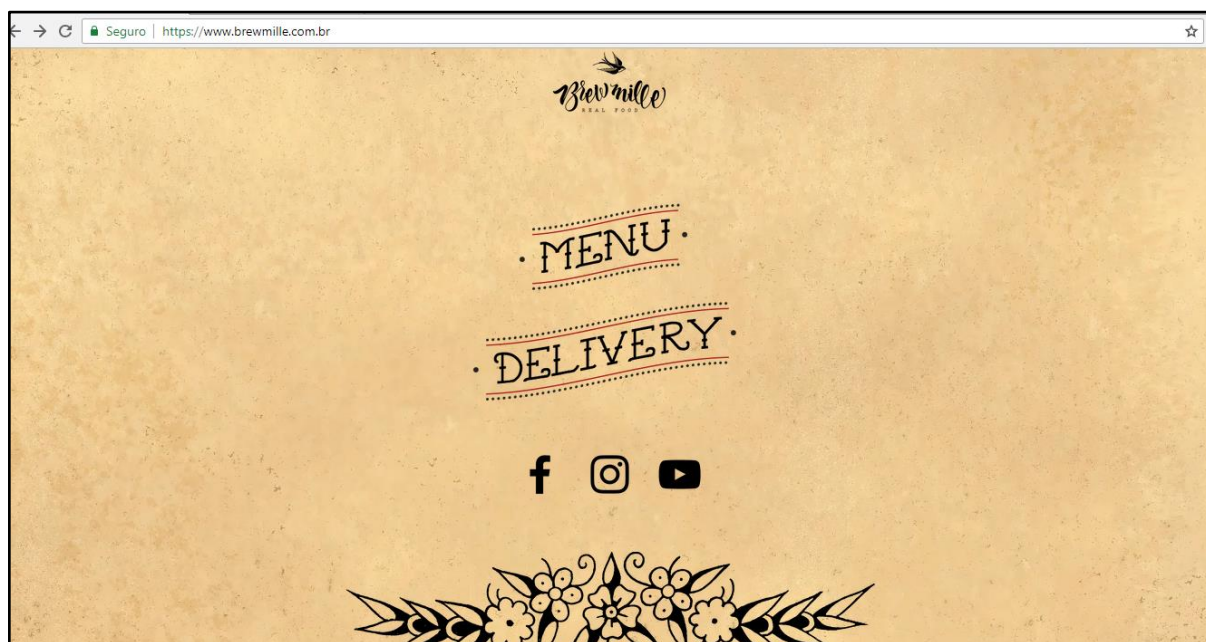


Figura 5 – Site da Brewmille

Fonte: Site da Brewmille

Salienta-se que no menu do site não constam fotos dos pratos, apenas na página do delivery, o site é simples e repleto de pinturas no estilo old school.

4.2.4.2 Redes sociais

Facebook é a rede com maior número de seguidores da Brewmille, são mais de 40.000 e sua comunicação é feita basicamente com fotos profissionais dos pratos. O instagram está indexado e a

maioria dos posts do facebook são os mesmos do instagram: apelo para a atratividade do prato, aliado a alguma legenda chamando o cliente para o restaurante.

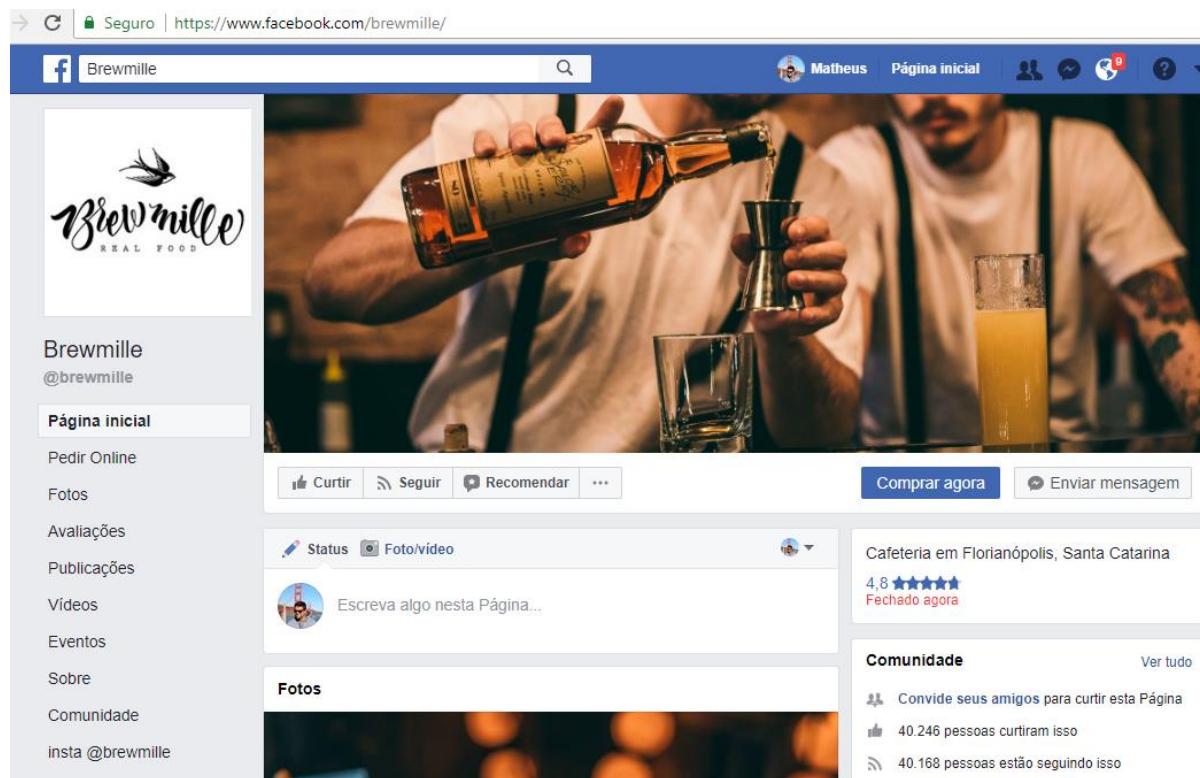


Figura 6- Facebook da Brewmille

Fonte: Facebook da Brewmille



Figura 7- Avaliações no Facebook da Brewmille

Fonte: Facebook da Brewmille

O facebook tem um sistema de avaliações de estabelecimentos, que é feito pelos usuários. A nota do restaurante é alta, em um total de 583 avaliações, a Brewmille tem 4,8 estrelas das 5 possíveis (1 estrela é o mínimo). Nota-se na Figura 6, que a maioria dos respondentes avaliou o restaurante com 5 estrelas. As avaliações com menos estrelas costumam vir com comentários e a Brewmille usa seu perfil para respondê-las, seguem no Anexo 2 - Análise documental.



Figura 8- Post da Brewmille

Fonte: Facebook da Brewmille

Na Figura 8 segue um exemplo de post que foi para o instagram e para o facebook. A linguagem é informal e chama para ir ao restaurante, também consta o horário de abertura



Figura 9- Instagram da Brewmille

Fonte: Instagram da Brewmille

Muito embora há relativamente menos seguidores no instagram do que no facebook, os esforços em relação a posts são mais voltados ao instagram, uma vez que há mais alcance de pessoas atingidas. Como mencionado em entrevista: “sim, o facebook temos muitas curtidas, são mais de 40 mil, mas o alcance é muito baixo organicamente, no instagram temos 15 mil e o alcance é muito maior. O facebook também acabou mudando um pouco de público.”

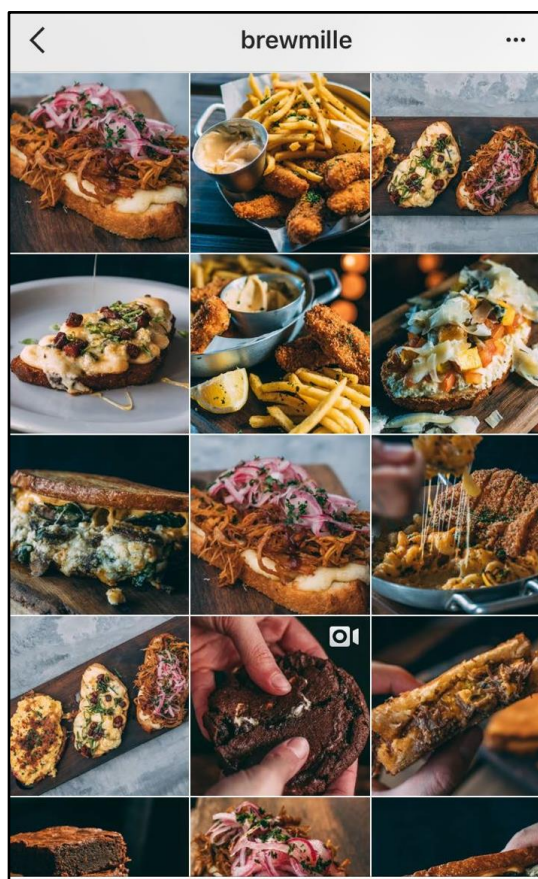


Figura 10- Instagram da Brewmille

Fonte: Instagram da Brewmille

Quase 100% das publicações do feed do instagram são das comidas servidas, quando questionado a respeito desse foco o gestor respondeu: “a gente tenta deixar bem na cara o que oferecemos e é para despertar um interesse mesmo em consumir.” Também nota-se um padrão de edição de fotos, são escuras e bastante contrastadas, além do prato estar bem focado na imagem.

Além de deixar claro o que oferecem, Leonardo falou em entrevista que algumas vezes a escolha de determinado produto para um post é feito devido ao estoque, se tem algo que irá vencer dentro de uma semana por exemplo, posta para ajudar dar evasão.

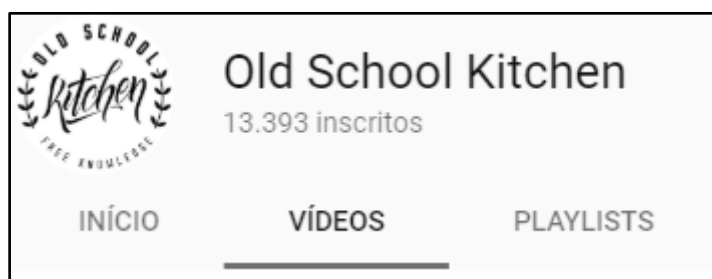


Figura 11- Youtube Old School Kitchen

Fonte: Youtube da Old School Kitchen

A última rede social indexada no site da Brewmille é o no Youtube, um canal chamado old school kitchen que “estrela” Leonardo Abreu, o gestor da empresa. O canal é educativo sobre receitas de pratos diversos, elaborados na hora por Leonardo. Embora seja gravado na Brewmille e pratos feitos no canal estejam no cardápio, não há uma ligação direta de marketing da empresa no Youtube, mas sim uma ligação indireta pela exposição do gestor.

4.2.4.3 Anúncios

A Brewmille não realiza nenhum tipo de investimento em mídia digital ou tradicional. Utilizam de suas próprias redes para comunicar eventos e noites musicais na empresa. O meio de comunicação mais utilizado é o Instagram, que permite uma comunicação mais dinâmica e interativa pela função story.

4.2.4.4 Notícias

A seguir seguem uma série de notícias encontradas na internet sobre a Brewmille, foram os canais que procuraram a empresa para escreverem matérias. As notícias, que seguem na íntegra no Anexo 2, salientam boa comida e o cardápio da Brewmille, havendo ligação direta com o posicionamento da marca.

Restaurante Brewmille serve brusquetas com sabores inusitados em São José

O espaço abriu há cinco meses, e também oferece cardápio de sobremesas

Figura 12- Matéria do site Notícias do Dia online

Fonte: Notícias do Dia Online

Hot spot: com novo cardápio, Brewmille abre em Coqueiros ampliando conceito de comida rústica

30/05/2016 - 21h23min - Atualizada em 31/05/2016 - 11h06min

Figura 13 - Matéria do site ClicRBS

Fonte: Site do ClicRBS

Brewmille Coffee Bar & Rustic Food – Florianópolis

Posted on 23/06/2016 by Saboreando Por Ai

Figura 14 - Matéria no Site Saboreando Por Ai

Fonte: Site Saboreando Por Ai

18/12/2017

Brewmille: “real food” com muito sabor | Florianópolis SC

 Tweet

 Curtir 149

 Renata Diem

Figura 15- Matéria do site Destemperados

Fonte: Site Destemperados

4.2.5 Relação entre o posicionamento da marca e a comunicação

Vargo e Luch (2004) tratam de como as *core competences* da organizações devem estar posicionadas como sua proposta de valor e como Silva (2016) fala que que essa proposta de valor deve ser explicitamente comunicada. Mesmo sem entendimento sobre a teoria a Brewmille consegue cumprir com isso. Suas competências em servir uma comida de qualidade estão bem posicionadas na missão da empresa e toda a comunicação está centralizada no seu produto.

Além do produto, a maneira de comunicar reflete aquilo que a empresa busca oferecer. Em entrevista o gestor mencionou que eles querem oferecer um lugar descontraído e informal que as pessoas possam ficar à vontade e de fato, observa-se no post exemplificado no tópico de redes sociais, que a linguagem dos posts é informal e descontraída.

4.2.6 Ambiente de serviço

Para falar de ambientes de serviços é importante lembrar de conceitos de marketing abordados na revisão teórica, como marketing experiencial e sensorial, e *servicescape*. A análise do ambiente de serviços foi feita através de uma experiência como consumidor, o quadro utilizado para a observação pode ser encontrado no Apêndice 2. Nesse tópico serão abordados: condições do ambiente, fatores de design do ambiente físico, comportamento e imagem dos funcionários e uma suma da experiência ofertada pela Brewmille.

Bateson e Hoffman (2016) definem o *servicescape* como o uso das evidências físicas para projetar ambientes de serviço e Bitner (1992) salienta a importância do *servicescape* na atração e retenção de clientes. Aliada a importância das evidências físicas do ambiente de serviço está a experiência atrelada a ele, Holbrook e Hirschman (1982) ressaltam que explorar as experiências do consumidor através de aspectos sensoriais pode desencadear sentimentos que vão além do pensamento racional e econômico do consumidor.

Adentrar na Brewmille é fazer uma rápida viagem a um passado não tão distante, logo de cara se depara com uma decoração rústica com tijolos à mostra, detalhes em madeira e lâmpadas penduradas pelos fios descendo da decoração. Os funcionários estão vestidos com suspensórios e boinas, tem barba e são repletos de tatuagens pelo corpo.



Figura 16 - Servicescape Brewmille

Fonte: Tirada pelos autores.

Na direita um bar, na esquerda um canto com dois sofás aconchegantes e uma mesa de centro, olhando pra frente fica o salão com as mesas. Cada mesa tem sua iluminação individual, gerando uma sensação de conforto e aconchego, as paredes pretas são repletas de artes feitas com o que parece ser giz e iluminadas especialmente. Em cima das mesas, um contraste em relação a decoração: o cardápio é na verdade um tablet. Ao sentar um funcionário questiona se conhece a casa e sabe utilizar o cardápio, após a resposta positiva ele dá privacidade ao consumidor. Ao fundo se escutam músicas que flutuam entre um *hip hop*, *R&B*, *indie* e *jazz*.



Figura 17- Ambiente externo, sofás e salão da Brewmille

Fonte: Tirada pelos autores.

Na parte externa são dois ambientes que normalmente são ocupados por clientes que estão bebendo e comendo aperitivos.



Figura 18 - Decoração da Brewmille

Fonte: Tirada pelos autores.

No dia da análise da observação não havia música ao vivo, mas não é incomum ter noites com performances de artistas locais tocando ao vivo e algumas vezes com outros artistas fazendo arte. As paredes foram pintadas em um evento onde o público assistiu as performances ao vivo.

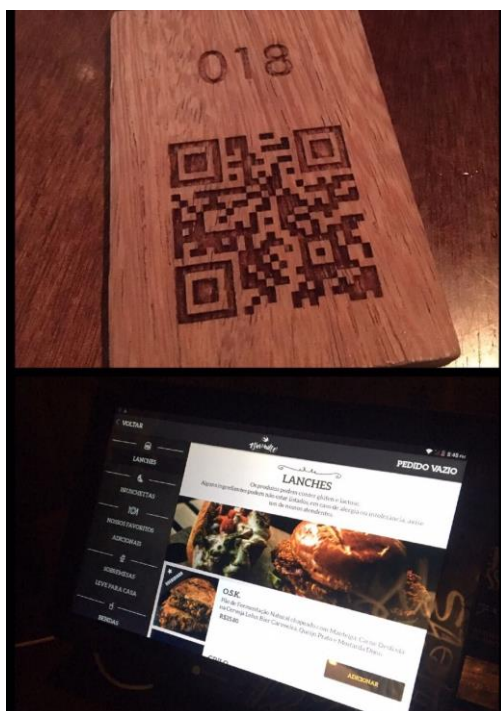


Figura 19 - Comanda e Cardápio da Brewmille

Fonte: Tirada pelos autores.

Os pedidos são feitos pelo meio do tablet, o que elimina erros de pedido e deixa completamente na mão do cliente. Mesmo assim não elimina qualquer contato, visto que, como já comentado há uma interação inicial e quando os garçons trazem o pedido há interação mais uma vez. No dia da análise o funcionário em questão foi cordial, perguntou se os pedidos estavam certos e desejou um bom apetite.

Uma opção que a Brewmille oferece é o serviço de delivery, o seu próprio site direciona para o provedor que pode ser observado na Figura 19 à seguir.

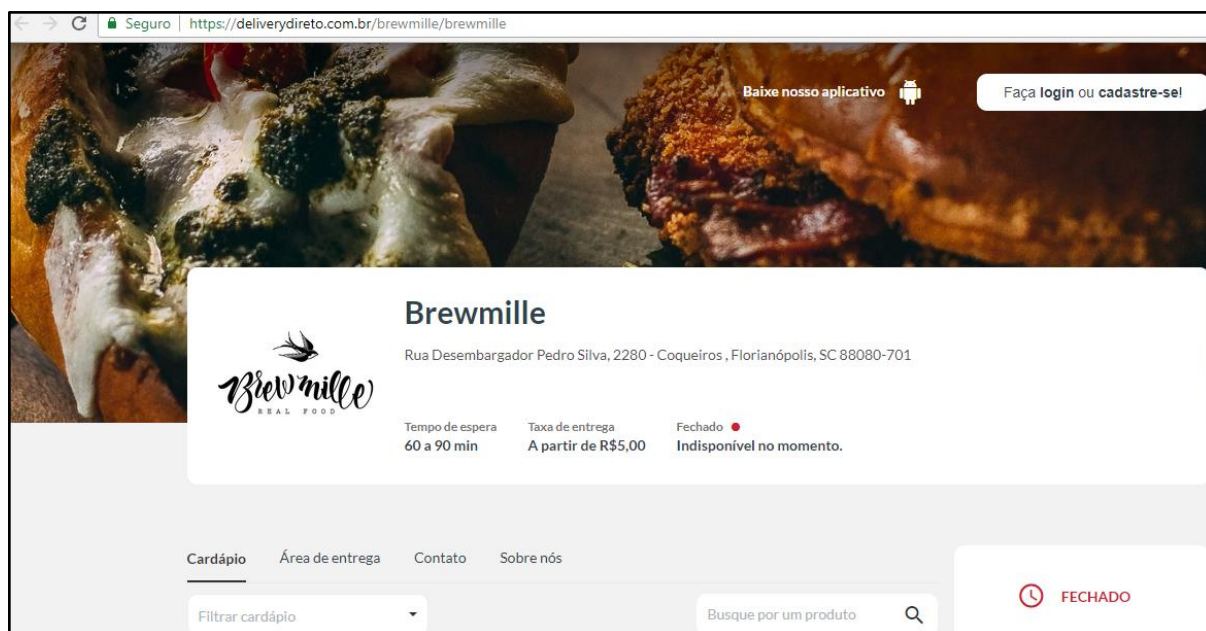


Figura 20 - Página do delivery da Brewmille

Fonte: Site do Delivery Direto

Seguindo o modelo das paredes do restaurante, a embalagem da comida tem apelo à arte local e até explicita apoio com uma mensagem de texto que diz: “valorize a arte local. desenhos por @tudix_ist”. Como observa-se na Figura 20.



Figura 21 - Embalagem da comida delivery Brewmille

Fonte: Tirada pelos autores.

4.3 Análise do caso Moochacho

O Moochacho é um restaurante especializado em comida mexicana, localizado no bairro Trindade, na Rua Desembargador Vitor Lima, 498. Há dois anos o estabelecimento idealizado por Arthur Marangoni e Guilherme Schmidt, e que tempos depois teve a entrada de um terceiro sócio, Anderson Maciel que teve seu início como um *food truck* procura se diferenciar através do seu produto principal, o burrito. Com uma grande influência da cultura e culinária do sul da Califórnia, a empresa busca aproveitar as semelhanças da região dos Estados Unidos com a cultura local de Florianópolis para se posicionar como referência na culinária regional.

4.3.1 Gestão de marca Moochacho

Bastaram os primeiros minutos da entrevista realizada com os gestores do Moochacho Burrito Bar para notar-se que a empresa pratica de forma exemplar uma gestão de marca bem planejada e executada de forma coerente.

Se Kotler (2018) aponta que a prática do *branding* envolve a realização de uma promessa específica para um público-alvo de forma coerente e consistente nos pontos de contato da organização, a fim de promover uma experiência satisfatória e desenvolver um relacionamento duradouro com tal público, podemos atestar que os gestores da empresa construíram, mesmo de forma não intencional, uma plataforma forte de boas práticas para a gestão da sua marca.

Ao longo dos subtópicos seguintes se explicará melhor como essas práticas foram desenvolvidas e estão sendo praticadas no dia a dia do Moochacho.

4.3.2 Histórico

Em 2016, Guilherme Schmidt e Artur Marangoni trabalhavam juntos em uma empresa de tecnologia. Os dois já compartilhavam um estilo de vida muito parecido, influenciados pelas músicas, filmes, séries de TV e esportes comuns à região sul do estado da Califórnia, nos Estados Unidos, uma cultura que, segundo os entrevistados, é muito semelhante ao que se encontra por aqui na cidade de Florianópolis.

Um dos pilares da cultura Sul-Californiana é a gastronomia, que sofre grande influência da gastronomia Mexicana, exatamente pela proximidade geográfica entre o estado americano e o país do México. No que diz respeito à gastronomia da região, curiosamente, o burrito (uma tortilla de farinha recheada de ingredientes diversos - normalmente uma carne bovina, suína ou de frango, legumes e condimentos apimentados, característicos da culinária mexicana) se popularizou de forma espontânea entre os jovens dos anos 80 e 90 que praticavam o surfe e o skate no dia-a-dia, justamente por ser uma receita simples, barata e saborosa, aliada ao fácil acesso, devido ao grande número de restaurantes que serviam o prato.

A “americanização” da receita deu origem ao famoso *California Burrito*, que levava além dos ingredientes tradicionais como carne bovina desfiada, guacamole e queijo mussarela, a batata frita - ingrediente típico do *fast food* americano, assim o burrito conquistou o paladar dos locais e se firmou como uma grande referência culinária da cultura do sul da Califórnia. E foi justamente este o ponto de partida para a vontade, que se transformou em uma ideia, depois em projeto, para não muito tempo depois dar origem ao Moochacho Burrito Bar.

Ao ser questionado sobre a origem da empresa, Schmidt comentou:

Eu trabalhava com o Arthur em uma empresa de tecnologia, viramos amigos e conversávamos sobre a falta de um lugar que servisse comida mexicana. Que os restaurantes que tinham eram mais voltados para festa. Nós dois fizemos intercâmbio e sentíamos falta de um lugar simples, que não precisasse ser um “evento” sair para comer. A ideia inicial era montar um delivery

inspirado no Kimitachi, onde o consumidor montasse seu burrito e taco. Chegamos a pensar em um nome, mas como estávamos *full time* no trabalho acabou não saindo do papel. Um tempo depois fizemos uma viagem para Nova Iorque e reparamos que *foodtrucks* eram sempre uma opção de comidas simples. Pensamos em remodelar tudo para um *foodtruck* e coincidiu com o *boom* de *foodtrucks* aqui em Floripa. Fizemos o *truck*, mas ainda trabalhávamos *full time* e percebemos que nós dois tínhamos perfil de planejar, então trouxemos uma terceira pessoa, o Anderson, que é mais executor. Começamos a operação em janeiro de 2016 em um ponto nos Ingleses. Não era o nosso público, era um público mais conservador, mas era um início de operação. Começamos a conhecer nosso público que havíamos projetado nos eventos que participávamos nos finais de semana, público jovem. Eles pareciam se identificar mais conosco e com o que a gente servia. Quando acabou a temporada de verão procuramos um ponto perto da Universidade, que teria nosso público e começamos a operação aqui, primeiro no *truck* mesmo até conseguirmos a sala e eventualmente a sala do lado também e montar como está hoje.

Diante do exposto pelos entrevistados, pode-se destacar três pontos. O primeiro é a busca pelo “simples”, já, desde o começo, procurando desenvolver um *dna* que fugisse dos tradicionais restaurantes mexicanos da região, onde a cultura latina se apresenta muito forte através dos famosos *mariachis*, tequileiros e música regional mexicana.

O segundo foi a mudança do modelo de negócio, que originalmente buscava se basear no modelo de um extinto restaurante delivery de comida japonesa (Kimitachi), onde a facilidade de realizar o pedido e automatização de grande parte dos processos de delivery resultaram em um grande sucesso da franquia, que posteriormente foi comprada por um grupo maior da região sudeste. A escolha pelo modelo *food truck* foi pontualmente precisa, pois, mesmo que por coincidência, os gestores aproveitaram uma grande oportunidade que foi o *boom* de *food trucks* e *food parks* na cidade de Florianópolis, o que contribuiu fortemente para o alcance de uma base financeira sólida, além de um grande estímulo para o marketing “boca a boca”, o qual até hoje é atribuído como principal fonte do sucesso da marca pelos gestores.

E por último, o entendimento que aconteceu de forma natural sobre o público-alvo da empresa. Ao iniciar a sua operação em uma região que não fazia muito sentido para o propósito do Moochacho, seus gestores perceberam que o público-alvo da empresa não se encontrava na mesma praça que eles, através da participação em eventos da comunidade de *foodtrucks* da cidade, aos poucos foram entendendo quem eram seus verdadeiros clientes e onde seria o melhor lugar para se consolidarem como estabelecimento físico. Ao longo do tempo o *truck* foi sendo deixado de lado, e utilizado apenas para eventos pontuais, e a abertura do espaço físico na Trindade, região universitária casou com os objetivos dos gestores e da própria empresa. Desde então o Burrito Bar vem se

consolidando perante o público jovem como uma das melhores opções para reunir os amigos e desfrutar de uma comida de excelente qualidade.

Nos subtópicos a seguir, se comentará mais sobre a concepção da marca Moochacho, o posicionamento da empresa e também como todo o “*dna* Moochacho” é destrinchado na comunicação e operação da empresa.

4.3.3 Posicionamento da marca Moochacho

Uma das perguntas iniciais da entrevista dizia respeito à identidade organizacional da empresa. Buscou-se entender se ela era formalizada, e de que forma esta era relacionada ao posicionamento da marca no mercado. Os entrevistados comentaram:

Tem (identidade organizacional), a gente tem muito forte na nossa identidade a questão do burrito. Desde o início a gente tinha só um burrito, agora tem três, mas desde o início nossa missão era popularizar o burrito como uma opção de rango para a galera. Que é uma coisa que a gente tá conquistando, antigamente ou a galera ia pro hambúrguer, cachorro-quente ou shawarma e o burrito era o patinho feio. Os mexicanos eram mais voltados para porção e bebidas e a gente queria colocar o burrito no meio, como principal, que a gente não vê muito aqui, mas que vê muito lá fora, principalmente na Califórnia. Então é isso, nossa missão é popularizar o burrito como opção gastronômica pra galera e ser o principal provedor da região. Hoje a galera fala: vamos lá no burrito da carvoeira. O Moochacho está virando sinônimo de burrito e é isso que a gente queria.

É interessante perceber que uma característica se mantém constante desde a concepção da ideia inicial dos gestores: o burrito como peça central de toda a estratégia da empresa. Ficou muito claro que a simplicidade almejada pelos fundadores se refletiu durante muito tempo no cardápio do restaurante, que contava com apenas uma opção: o famoso *California Burrito*. A justificativa gira em torno da falta de um *background* culinário de ambos os sócios fundadores. Estes comentaram que desde o começo queriam entregar um produto de qualidade e de sabor inconfundível, e que, pela facilidade de preparo da receita, além de toda a questão cultural que compunha a criação da empresa, a escolha pareceu natural.

Mais tarde, perceberam o potencial de marketing do modelo de negócio que ia se desenhando em torno do *California Burrito*, incorporando formalmente essa questão à estratégia da empresa, através da sua identidade organizacional e desenvolvimento do que eles chamam de “experiência da califórnia” para os frequentadores do Burrito Bar.

Para entender a importância dos fatos citados acima, lembramos aquilo que foi falado por Keller (2006), o autor define como de extrema importância a construção de uma estrutura de

referências em conjunto às associações e ideias da marca. Kotler e Keller (2012) também atestam que toda boa estratégia de marketing baseia-se na segmentação do mercado, buscando entender seu público-alvo e se posicionar em relação à ele, segundo os autores o posicionamento norteia as estratégias de marketing de uma empresa.

No trecho acima, percebemos, como comentado no histórico da marca Moochacho, que a empresa visa um nicho de mercado bastante específico dentro do segmento de culinária mexicana, utilizando o foco na promoção do *California Burrito*, como principal diferencial. “O Moochacho está virando sinônimo de burrito” - é uma afirmação que deixa isso muito claro.

Tybout e Calkins (2005) ainda acrescentam sobre a importância da definição de um ponto de diferença para a marca, a fim de criar uma imagem ou atitude, um conceito maior, que promove uma razão para acreditar nos benefícios de tal marca.

Reforçando o posicionamento da empresa baseado na cultura californiana e a sua proximidade com a “cultura de praia” de Florianópolis, utilizando-se de uma vertente específica da culinária mexicana, um dos entrevistados comentou:

A gente optou por trabalhar a vertente californiana, primeiro para se diferenciar mesmo, segundo porque a Califórnia tem uma proximidade cultural muito forte com Floripa, essa cultura do surf e do skate, e terceiro porque o Artur morou lá e trouxe bem essa cultura musical e construção. As receitas são diferentes também, elas são normalmente mais leves e com ingredientes mais frescos. O nosso carro chefe, o Burrito Califórnia, é uma receita clássica do sul da Califórnia que é um burrito com carne seca que o pessoal do skate começou a colocar batata frita dentro e virou o burrito Califórnia. Então foi uma estratégia para a diferenciação e uma estratégia que conversava melhor com o público que a gente queria atingir, que é uma gurizada que está mais atrás desse estilo Califórnia: praia, música, surf e esporte.

Entendendo a importância de destrinchar esse posicionamento através de elementos de construção da marca Moochacho, relembramos a contribuição de Keller e Machado (2006), onde os autores destacam a memorabilidade, a significância e a atratividade como elementos essenciais para a construção de marcas relevantes.

A memorabilidade está ligada a natureza intrínseca de nomes, símbolos, logotipos e seus conteúdos semânticos, bem como suas propriedades visuais. Diante disso, destacamos o seguinte trecho da fala dos gestores durante a entrevista comentando a construção dos elementos visuais da marca:

Primeiro a gente queria um nome forte que remetesse a culinária mexicana, que só ouvindo o nome desse pra identificar. Os próprios elementos da marca o Artur remeteu a algumas coisas, como o brilho do sol, as ondas. No início a marca tinha California burrito. Depois acabamos refinando e melhorando para que a marca pudesse contemplar outras coisas também, como camisetas ou outras coisas que não necessariamente fossem ligadas diretamente com comida,

mas a gente queria que a marca Moochacho fosse forte. Então por isso a gente fez uma simplificação e deixou só Moochacho e eliminou o California burritos. Mas toda a marca, inspiração gráfica, patterns, cartazes, social media, filtros é voltado para Califórnia, os filtros são em uma pegada anos noventa, granulado como se fosse areia. Então sempre fazendo essa ligações implícitas com a Califórnia e o pessoal reconhece a marca Moochacho nisso.

Diante da importância de elementos de significância na construção da marca, percebemos uma abordagem estratégica essencial para a criação da marca Moochacho, o cuidado para que a marca remeta à culinária mexicana, juntamente à associação com a Califórnia traz o significado cultural forte por trás da marca e engrandece a forma como estas características foram pensadas e são trabalhadas de forma consciente pelos gestores.

Por fim, os elementos de atratividade, estão ligados principalmente à estética da identidade visual presente nos pontos de contato da empresa.



Figura 22 - A evolução da marca Moochacho.

Fonte: Disponibilizada pelos Sócios.

A evolução do design da marca Moochacho faz-se valer das origens e influências que levaram à concepção da empresa, retratando justamente o que foi comentado no trecho citado anteriormente. O sócio Artur Marangoni é responsável pela área de marketing da empresa, e comentou que, por ele ter uma formação na área de design, coube a ele definir certas diretrizes para a criação da marca gráfica do Moochacho e sua aplicação. Com tais diretrizes definidas, o trabalho de refinamento se mostrou muito fácil de ser realizado ao longo do tempo e a simplificação, tão presente na identidade da empresa, é refletida também no seu logotipo atual. Este reflete o objetivo dos gestores de transformar o nome da empresa em sinônimo de burrito.

A padronização da imagem da marca Moochacho é formalizada de certa forma através de um manual de identidade visual, apesar de que os gestores comentam que este não é complexo nem limitador em relação ao padrão gráfico utilizado nos materiais da empresa:

Só para constar que a gente tem um manual de marca, mas nada muito robusto. Foi a gente mesmo que criou do que julgávamos ser certo. Paleta de cor, testura, aplicações da marca. Mas não é um material gigantesco. (...) Mas existe um padrão que a gente segue de identidade visual, principalmente ao que se refere a cor, estilo de foto. A gente tem uma vertente bem puxada para os anos noventa, analógico, as cores voltadas para praia, sol e mar. (...) Em relação a identidade em si, sempre voltado a identidade do Moochacho, mas sem deixar de lado tendências gráficas do momento, eu (Artur) estou sempre antenado nisso e acabo pegando algumas coisas e referências para o Moochacho. Mas sempre com a identidade bem centrada, puxando para praia, sol e Califórnia.

Outro ponto relevante no posicionamento da marca é o da linguagem verbal que esta apresenta. Os sócios comentam na entrevista:

(...) a linguagem é bem informal, como se a gente escrevesse como estivesse falando, isso é pensado, não é de qualquer jeito, é de propósito. Queremos mostrar que somos nós mesmos falando e não uma agência com uma linguagem nada a ver. Conversamos pessoalmente e na web da mesma forma.

Percebemos a padronização do discurso e da linguagem nos pontos de contato digitais, mais relevantes para o público-alvo da empresa, e a seguir, apresentamos as características mais relevantes encontradas no site, redes sociais, anúncios e notícias coletadas sobre a empresa.

4.3.4 Comunicação

A comunicação da marca Moochacho é feita de forma bastante enxuta. Não existe uma “formalização” das atividades da área de marketing, o sócio Artur Marangoni toma a frente das atividades referentes à área e comenta que elas são feitas de forma bastante informal e orgânica. O Moochacho utiliza apenas as redes sociais Facebook e Instagram para realizar a comunicação com seu público-alvo, dando uma ênfase maior para a segunda plataforma. O objetivo principal, segundo os sócios, é o de gerar o marketing boca-a-boca. Eles comentam:

Como nosso público está muito presente nesse meio, é a maneira que a gente se comunica. No início foi muito impulsionado pelo boca-a-boca. Então tem a comunicação pelas mídias sociais, mas a gente esperava que tudo que a gente construiu aqui gerasse esse marketing boca-a-boca. Um marketing mais implícito. (...) E é o melhor marketing, se é boca-a-boca é porque alguém te recomendou e você confia nessa pessoa.

Entretanto, atualmente está sendo estudado uma forma de aproveitar melhor as mídias mais tradicionais, especificamente no que diz respeito à divulgação de notícias em veículos de grande circulação. Mas é interessante destacar que mesmo com esse olhar para os meios mais tradicionais, o objetivo permanece ligado ao impacto na melhora dos resultados em plataformas digitais, como podemos perceber no trecho seguinte:

(...) Mas voltando para o assunto de mídia tradicional, a gente começou a pensar nisso agora de assessoria, que mesmo que nosso público não leia jornal, pode parar em alguma página online e o nosso público está atento a isso. (...) Impacta no SEO (*search engine optimization*) e gera um impacto diferente. A gente sempre se comunicou diretamente com o nosso público, mas agora queremos levar o Moochacho para outros lugares e projetos. E essa exposição em mídia tradicional pode abrir portas. (...) Tem outras coisas que a gente tá ligado como foursquare, tripadvisor, pesquisa do google. Sempre vemos os comentários, antes a gente respondia todos os comentários e reviews do facebook por exemplo. Hoje em dia não mais, hoje eu to muito ligado nos reviews do google que são diários, isso é bom porque é um feedback instantâneo. Eu estou sempre monitorando para a gente melhorar.

Relembrando as apreciações de Galão, Crescitelli e Baccaro (2015) percebe-se a importância de orientar as estratégias de comunicação pela segmentação do mercado e do posicionamento da empresa, sem esquecer que os processos de comunicação devem ser planejados e integrados. Dessa forma, apesar de reduzidos, os processos de comunicação do Moochacho se mostram coerentes com o seu posicionamento e seu público-alvo.

4.3.4.1 Site



Figura 23 - Site do Moochacho

Fonte: Site do Moochacho

O site do Moochacho reflete a simplicidade que os gestores mencionaram na entrevista. A página conta apenas com o cardápio e nada mais como segue na Figura 22. Percebemos que a comunicação da empresa está diretamente direcionada à atração do seu público para o espaço físico

do restaurante, precisamente por este contar com uma experiência sensorial única. A ideia é uma mensagem direta da empresa, reforçando a sua missão de popularizar o burrito na região.

4.3.4.2 Redes sociais

As duas redes sociais que o Moochacho está presente são o Facebook e o Instagram. A empresa é mais ativa no Instagram devido ao seu público preferir essa rede social ao facebook, como mencionado na entrevista. No facebook são mais de 6 mil curtidas e 344 avaliações que resultam em uma média de 4,9 estrelas das 5 possíveis. Já no instagram são quase 5 mil seguidores, porém há maior engajamento de likes nos posts, comprovando o que os gestores explicitaram na entrevista.

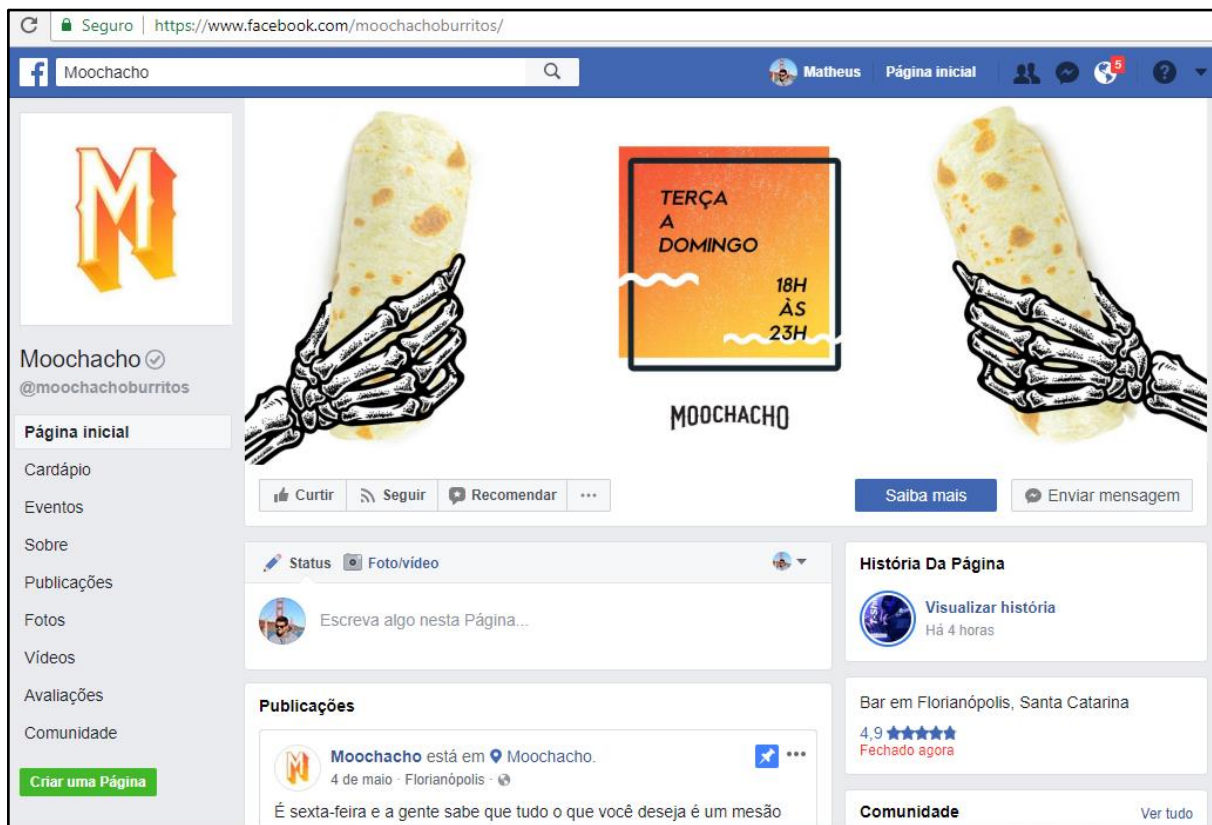


Figura 24 - Facebook do Moochacho

Fonte: Facebook do Moochacho



Figura 25 - Avaliações do Facebook do Moochacho

Fonte: Facebook do Moochacho

Os gestores entraram em consenso ao comentar que o Facebook está sendo cada vez menos utilizado pelo público-alvo da empresa. Apesar da comunicação da página estar atualizada e refletindo a linguagem e o padrão visual da marca, a tendência apontada de que a rede social está cada vez mais em desuso reflete na decisão dos gestores de realizar um “mínimo esforço” no gerenciamento dessa rede social.



Figura 26- Instagram do Moochacho bio e seguidores

Fonte: Instagram do Moochacho

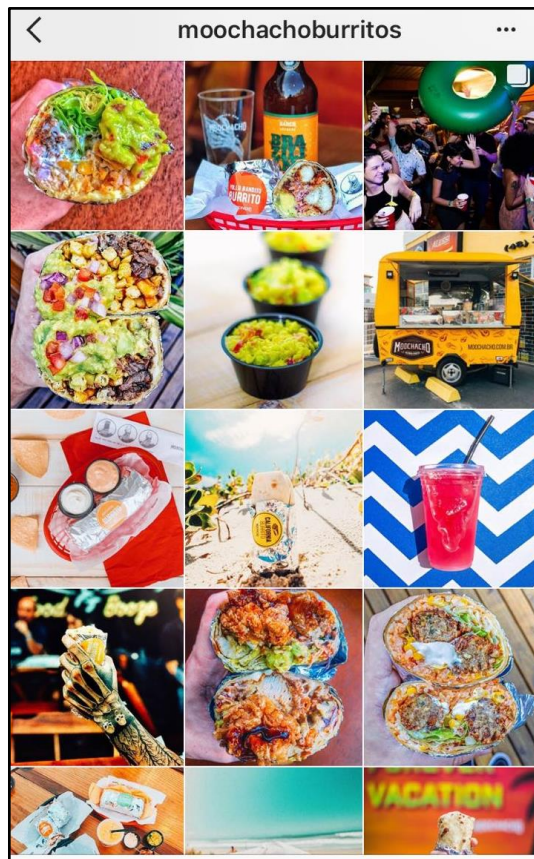


Figura 27- Instagram do Moochacho feed de postagens

Fonte: Instagram do Moochacho



Figura 28 - Instagram do Moochacho exemplo de postagem e linguagem

Fonte: Instagram do Moochacho

O Instagram é a rede social mais utilizada por restaurantes e estabelecimentos similares devido ao seu apelo visual. Naturalmente a empresa o considera o principal meio de comunicação da empresa. Percebe-se claramente os padrões visuais e verbais de comunicação da empresa em suas postagens, e também é interessante frisar a utilização do modo “*story*” (onde as postagens ficam disponíveis por apenas 24h antes de serem apagadas automaticamente) como uma poderosa ferramenta de relacionamento com o público. Diariamente a o Moochacho utiliza essa ferramenta para informar horário de funcionamento, mostrar o movimento do dia e interagir com seus seguidores, como podem ser observados nas imagens a seguir.



Figura 29 - Storys do Instagram do Moochacho

Fonte: Instagram do Moochacho

4.3.4.3 Anúncios

O Moochacho não realiza nenhum investimento em anúncios pagos em mídia digital ou física. Como já exposto anteriormente, o Instagram é o principal meio de comunicação da empresa, e o modo *story* é a forma como a empresa encontrou para não gastar com anúncios de eventos, pratos, promoções e também ações de relacionamento com seus clientes. As imagens a seguir demonstram como a empresa realiza essa divulgação.

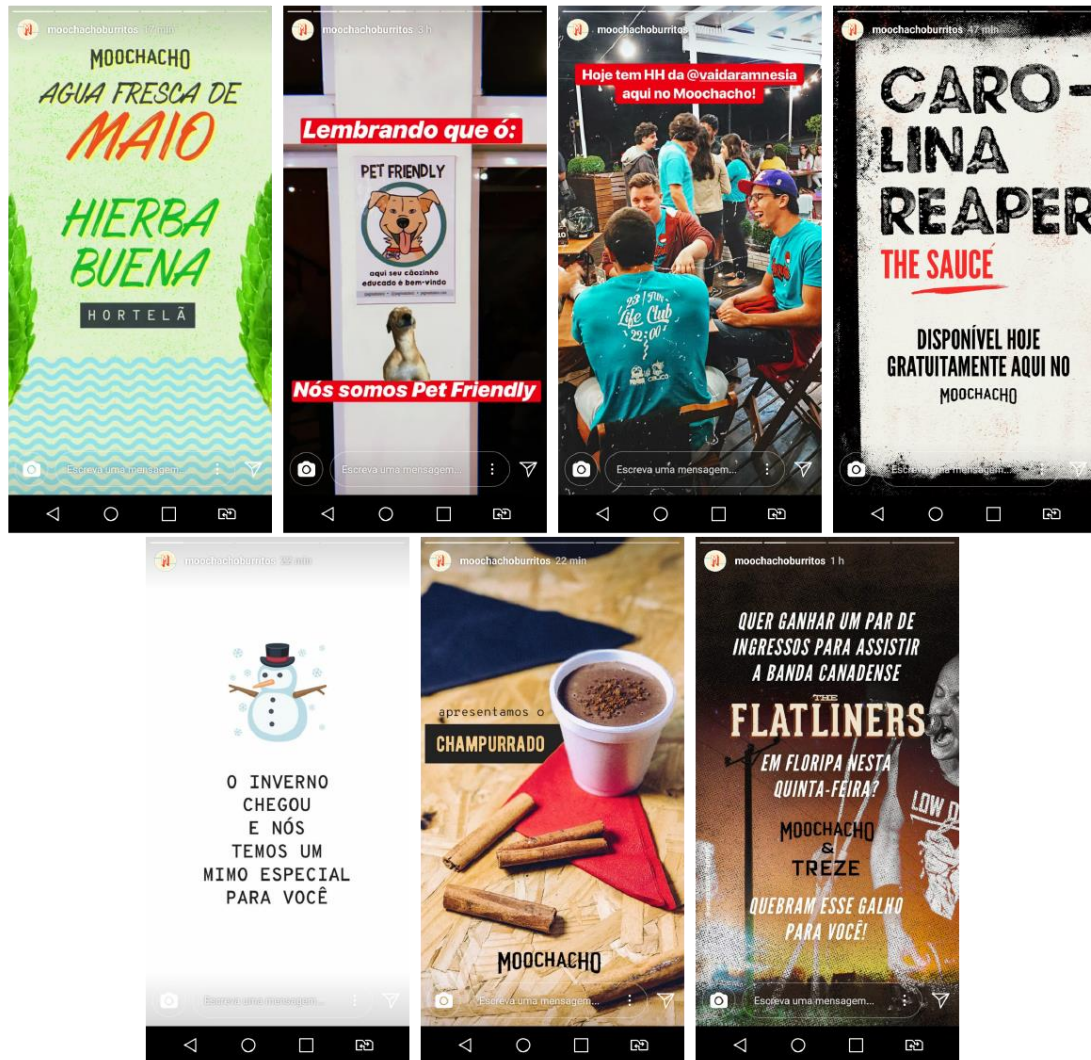


Figura 30- Stories do Instagram do Moochacho

Fonte: Instagram do Moochacho

4.3.4.4 Notícias

Em busca realizada na internet através do Google, encontrou-se apenas uma matéria sobre o Moochacho. No jornal Notícia do Dia Online, os sócios da empresa mostram um pouco da história e conceito sobre a marca. A matéria segue em íntegra no Anexo - 1.

Moochacho Burritos Bar: descolado, restaurante traz os burritos californianos para Capital

Diferente do burrito tex mex tradicional feito com feijão, o californiano traz no recheio batata frita e carne assada

Figura 31 - Matéria ND Online do Moochacho

Fonte: Site Notícias do Dia Online


Notícias Esportes Plural Especiais RIC Play



O burrito californiano é feito com uma grande tortilha de trigo recheada com carne assada, batata frita, guacamole e sour cream - Daniel Queiroz/ND

“Diferente do burrito *tex mex* tradicional que traz feijão, o californiano traz batata frita e carne assada – ele foi adaptado pelos jovens skatistas e surfistas que procuraram tentar deixar o prato ‘menos pesado’ para conseguirem praticar esportes”, conta o designer catarinense Artur Marangoni, 26, que morou em San Diego e trouxe a inspiração do prato para Florianópolis.

Figura 32- Matéria ND Online do Moochacho

Fonte: Site Notícias do Dia Online

Podemos perceber claramente o posicionamento da empresa nos comentários feitos na matéria. Lembramos também que o Moochacho até então não havia investido em assessoria de imprensa, sendo este um dos objetivos da organização para o futuro próximo.

4.3.5 Relação entre o posicionamento da marca e a comunicação

Se a coerência entre o mercado-alvo, o posicionamento desejado, a mensagem a ser comunicada e a integração do planejamento de comunicação são primordiais no que diz respeito à diferenciação entre concorrentes (Galão, Crescitelli e Baccaro, 2015), a consistência observada no

destrinchamento do posicionamento do Moochacho para os seus meios de comunicação é um dos grandes trunfos dos gestores da marca.

O burrito como o elemento central nas peças gráficas veiculadas, a utilização de um padrão gráfico referente à praia, sol e cultura californiana, uma escrita com a utilização de gírias e linguagem mais jovial, bem como a informalidade presente nos anúncios e ações de relacionamento com os clientes demonstra uma conexão concisa e coerente com o posicionamento da marca Moochacho. Percebe-se que os gestores têm muito claro aquilo que a empresa quer ser e a imagem que ela quer passar, e isso tudo é refletido através de estratégias e processos de comunicação muito bem executados, mesmo que estes não estejam pautados em métodos e teorias segundo os gestores da empresa.

4.3.6 Ambiente de serviço

Quando trata-se do ambiente de serviço pode-se destacar os conceitos de marketing sensorial e experiencial, bem como o de *servicescape*, abordados anteriormente na revisão da teoria. Como forma de simplificar a descrição do que foi observado na coleta de dados, opta-se por abordar de que forma a experiência do consumidor é explorada dentro do Moochacho. Sendo assim, a seguir serão comentados como são as condições do ambiente, os fatores de design presentes no espaço físico, o comportamento dos funcionários - e sua imagem e por fim um comentário geral sobre o que foi encontrado durante as observações e a sua relação com a gestão da marca da empresa.

Retomando Holbrook e Hirschman (1982), destaca-se a necessidade dos profissionais de marketing de planejarem e entenderem como a experiência do seu negócio impacta os seus consumidores, pois estes estão, mais do que simplesmente consumir, de sentir e se divertir ao sair para comer fora do lar.

Basta adentrar ao *deck* do Moochacho decorado com lâmpadas e trabalhos artísticos que remetem à praia e ao clima de “férias” que nos sentimos num pedacinho da Califórnia. De fundo, escutamos uma playlist recheada de músicas de gêneros como *ska*, *punk rock* e *reggae*, típicas da cultura californiana. O aroma dos ingredientes encontrados nos produtos toma o ar. As luzes mais quentes, com um filtro avermelhado reforça a sensação de estar na praia. E a organização do espaço traz um toque de “beira da praia”, com cadeiras típicas de bares do lado de fora, e mesas mais altas no lado de dentro.

Por todos os cantos percebemos os padrões visuais da identidade da empresa. Seja no cardápio, nas comandas da mesa ou nos copos utilizados no local. Além disso, a decoração com quadros que remetem a filmes e bandas, e objetos como skates, pranchas e ilustrações completa o

sentimento californiano no local, o que fica bem claro até mesmo nos banheiros, que seguem um tema “skate” no masculino e “surfe” no feminino.

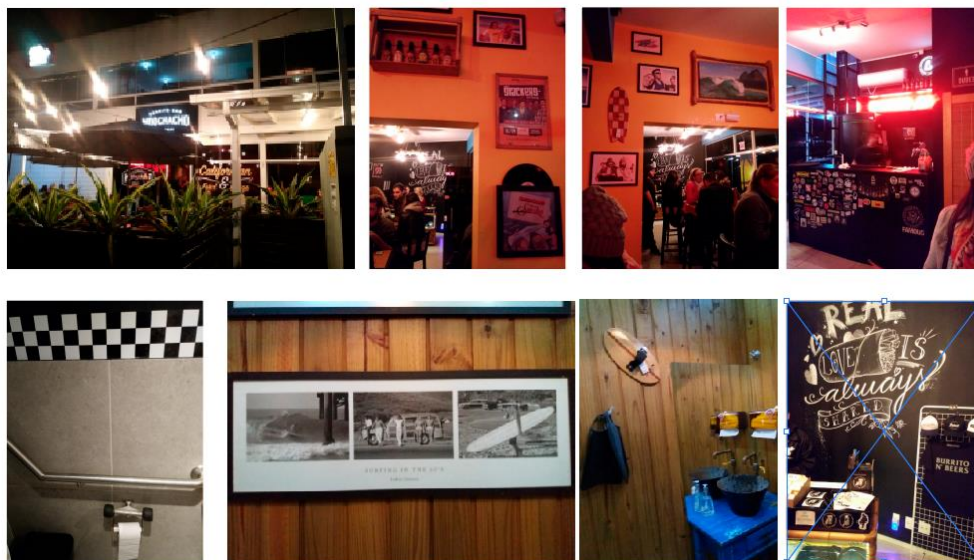


Figura 33 - Ambiente de serviços Moochacho

Fonte: Tirada pelos autores.



Figura 34- Itens de mesa Moochacho

Fonte: Tirada pelos autores.

Os funcionários atendem a um perfil específico segundo os gestores da empresa, e seguem orientações voltadas à informalidade e simplicidade da marca. Eles comentam:

A gente preza pelo carisma e tenta passar o máximo pra eles das nossas referências. Porque a gente sabe que são eles que passam para o cliente a imagem da empresa, alguns vem com alguma bagagem, mas a maioria não e pegam bem. Passamos porque a gente serve tal pimenta, tal chopp, porque aquele quadro está ali, então a gente tenta passar isso pra eles, porque os clientes perguntam e tem curiosidade. Então a gente quer passar isso pela experiência. (...) Ao mesmo tempo a gente não força nada com os funcionários, não tem que se vestir como a gente para trabalhar aqui, a gente respeita cada um. Nem todo mundo gosta das músicas que a gente toca aqui, mas ele trabalha aqui e vai escutar isso. Então assim, a gente não força, são mais diretrizes que deixamos claros para eles das referências.

No momento da observação ficou claro que os atendentes estão alinhados com o posicionamento da empresa, além de seguirem o padrão de comportamento descrito, também seguem um padrão de vestimenta da empresa.

O ambiente encontrado no Moochacho reflete a gestão da marca de forma natural. Percebe-se a padronização visual muito presente, bem como a interação pessoal com os funcionários da empresa coerente com o “*dna*” da empresa, e ainda é bastante interessante as sensações e as experiências de consumo proporcionadas pelo ambiente “praiano”, principalmente nos sentidos auditivos e olfativos. O destrinchamento da marca para os seus principais pontos de contato físicos é planejado de forma exemplar e executado com maestria. O seguinte trecho da entrevista reforça o que foi encontrado na observação:

A gente que montou tudo, não contratamos nenhum arquiteto, tínhamos o Anderson que colocava a mão na massa e o Arthur que trazia a bagagem cultural. Conseguimos traduzir em um ambiente simples, que não assustava, a gente queria isso mesmo, que a galera viesse aqui depois da aula, futebol. Como se estivesse na Califórnia e parasse no calçadão para comer um burrito, então foi proposital não fazer nenhum ambiente rebuscado e ao mesmo tempo tudo no ambiente faz referência a essa cultura. Mesmo que a pessoa não conheça a cultura californiana ela começa a fazer as conexões aqui. Os banheiros são temáticos, um mais skate e o outro praia, mas não deixamos muito estereotipado para não ser massante, colocamos elementos. Identidade musical também, a gente só toca música dentro do nosso conceito, o cardápio também remete a cultura californiana, o chopp que a gente serve também é uma referência de lá (american pale ale). A gente tenta amarrar de forma sutil, mas tenta trazer essa cultura californiana que nem todo mundo conhece como a mexicana. Aos poucos as pessoas vão entendendo por estímulos diferentes, música, quadros, surf, skate, pelo burrito.

4.4 Análise cruzada dos casos

A fim de tornar ainda mais relevantes os resultados encontrados neste estudo, optou-se por realizar uma análise cruzada dos casos do Moochacho e Brewmille. Para tal, foi construída uma tabela

pautada nos critérios norteadores das análises, onde apresenta-se a seguir os pontos de paridade e os pontos de diferenciação entre as empresas. Dessa forma, entende-se melhor como ambos os estabelecimentos gerenciam suas marcas, percebendo o que eles têm em comum e o que é diferente em cada um.

Análise cruzada dos casos Moochacho e Brewmille		
	Pontos de paridade	Pontos de diferenciação
Gestão da marca	<ul style="list-style-type: none"> - A gestão é feita mais na intuição, do que seguindo métodos e técnicas; - Simplicidade; - Poucos processos; - Pouco investimento monetário. 	<p>Brewmille:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Missão mais genérica; - Posicionamento voltado à qualidade do produto oferecido; - Imagem da empresa diretamente ligada ao gestor; - Influência do background gastronômico dos gestores. <p>Moochacho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Missão mais pontual, segmentada; - Posicionamento voltado à experiência como um todo; - Imagem da empresa ligada à cultura californiana; - Gestores com background em design e administração.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação segue uma linguagem mais informal, mais jovem; - Ambos trabalham os processos de comunicação com foco no digital; - Pontos de contato digital com objetivos muito parecidos, como o site e o Instagram; - Parte visual de destaque, puxando para uma vertente mais artística/temática. 	<p>Brewmille:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Design da marca e peças gráficas terceirizados (permuta); - Utiliza o YouTube para falar de receitas e ligar a imagem do gestor à marca; - Presença na imprensa mais forte. <p>Moochacho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Design da marca e peças gráficas praticados por equipe interna;
Ambiente de serviços	- Influência artística/temática na	Brewmille:

	decoração; - Utilização de marketing sensorial;	- Conta com a opção de delivery; - Influência temática na vestimenta dos funcionários; - Cardápio extenso e pouca interação com funcionários para atendimento. Moochacho: - Cardápio enxuto, focado em apenas um produto; - Interação normal com funcionários para atendimento.
--	--	---

Tabela 4 - Análise cruzada Brewmille x Moochacho

Fonte: Elaborada pelos autores.

Na análise feita fica claro que os gestores do Moochacho têm mais conhecimento sobre gestão em geral, provavelmente por conta de sua formação (ambos são formados em administração), e por consequência têm maior conhecimento sobre gestão de marca, conceito, posicionamento e segmentação. Eles empreenderam em um negócio que tinham gosto, porém sem nenhum conhecimento técnico de cozinha.

Em contrapartida a Brewmille é justamente o contrário, o gestor não tem conhecimento técnico de gestão e nem formação na área. Mas vem de um *background* de cozinha e tem cursos específicos na área. Porém a empresa existe há mais tempo e por consequência tem maior maturidade nas redes sociais, apresentando números superiores ao Moochacho.

O Moochacho foi aberto com uma ideia clara de quem iria atender, e como, a Brewmille veio se adaptando ao longo de sua história aos seus modelos de negócios até o atual. Ambos buscam atingir o público jovem, mas o público do Moochacho é mais jovem, a empresa tem seu maior público como o universitário de 18 até 25 anos, enquanto a Brewmille tem seu maior público entre pessoas já formadas entre 25 e 35 anos.

4.5 Conclusões das análises

A escolha das empresas estudadas se deu por uma premissa dos pesquisadores que ambas teriam a gestão de suas respectivas marcas bem trabalhadas por apresentarem comunicação de qualidade e serem, em suas individualidades, temáticos. O que se encontrou na prática foi algo um pouco diferente, porém não totalmente diferente. Com histórias muito diferentes em relação ao seu surgimentos, as marcas apresentaram paridades e pontos de diferenciação quando comparadas.

A Brewmille é uma empresa que nasceu devido a uma necessidade do seu fundador gerar dinheiro para sua família, passou por alguns modelos de negócio diferentes para chegar no atual. Sem formação na área de gestão e paixão pela cozinha, Leonardo Abreu toca seu negócio focado na gastronomia e ouvindo seus clientes. Sem grandes planejamentos, com uma missão simples e um ponto em uma área nobre de alimentação fora do lar da região de Florianópolis, a empresa opera de terça-feira aos domingos. Os gostos e crenças pessoais do gestor são traduzidos na marca, ambiente de serviço e comunicação da empresa. Tem público relativamente jovem e a maioria de seus clientes são pessoas de 25 a 35 anos, já formados e com poder aquisitivo.

O Moochacho é uma empresa que nasceu devido a uma vontade de empreender dos sócios-fundadores Arthur e Guilherme, um gosto pessoal que foi identificado como uma oportunidade de mercado em Florianópolis. Ambos os sócios são formados em administração e não tinham conhecimento prévio algum sobre cozinha. Ao identificar a oportunidade de mercado, segmentaram bem sua clientela e se posicionaram de maneira forte. A empresa tem conhecimento total sobre posicionamento e como comunicá-lo. Seu público é bem jovem, sua proximidade em relação a Universidade Federal de Santa Catarina é proposital, uma vez que esse é seu público.

Há uma grande semelhança entre as marcas que não era esperada: o apoio a arte local. Ambas empresas trabalham o marketing experiencial com eventos, o Moochacho é mais voltado para a música e a Brewmille para a artes plásticas, mas o fato é que ambos incentivam a arte de uma maneira geral.

Contudo há diferenças claras também, todo o processo de design e criação de marca é internalizado no Moochacho, Arthur sócio-fundador tem conhecimento técnico na área. Enquanto todo esse setor é terceirizado na Brewmille em forma de permuta com os artistas do Café Preto Tattoo. A impressão que fica aos pesquisadores é de que o Moochacho foi um negócio aberto, que por acaso está no setor de alimentação fora do lar, enquanto a Brewmille é um provedor de alimentação fora do lar que por acaso é um negócio.

Não cabe aos pesquisadores decidir qual está certo e qual está errado, mas sim estudar como elas gerem suas marcas e se comunicam com o público. O Moochacho aparentou ter mais fundamentação em sua comunicação, mas ambas se assemelham na escolha das redes sociais sendo

seu único meio de comunicação e com linguagem extremamente parecida. Ambos buscam uma comunicação informal, como se estivessem conversando cara-a-cara com seu cliente. Além disso, ambos convergem, mesmo que sem querer, com diversos pontos da teoria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo investigar as características referentes à gestão de marca realizada nos restaurantes estudados. Entende-se que o tal objetivo foi alcançado, tendo em vista que a partir do estudo realizado, obteve-se acesso a um grande número de informações relevantes, possibilitando uma análise profunda sobre o conhecimento dos gestores em relação à gestão das suas marcas, uma comparação coerente entre a teoria revisada e as práticas realizadas nos estabelecimentos estudados e a identificação do que ambas as empresas têm em comum e onde elas se diferenciam.

Neste sentido, contribuiu para a discussão sobre a gestão de marca, especificamente em estabelecimentos do setor de alimentação fora do lar, entendendo o caso de dois restaurantes em particular, acredita-se que foram coletadas e tratadas informações importantes e relevantes para o setor.

Desenvolver e consolidar uma marca no mercado não é uma tarefa fácil, principalmente em segmentos onde a concorrência é forte e a rotina do dia-a-dia é tão exaustiva. Os conceitos revisados na fundamentação da teoria demonstram a complexidade do tema, e apontam para as melhores práticas dentro das organizações. O que se viu na realidade do Moochacho e do Brewmille foi extremamente satisfatório em relação aos objetivos traçados para o trabalho.

Muito mais pela necessidade do dia a dia do que pela capacitação formal, os gestores demonstraram a aplicação de conceitos de planejamento, posicionamento, entrega de valor, comunicação e experiência de marca de forma surpreendente. Os conceitos de gestão de marca abordados na revisão bibliográfica foram identificados em diversos momentos durante a coleta de dados, o que se mostrou um fato interessante uma vez que os gestores dos estabelecimentos estudados constataram que aquilo que fazem na sua rotina se baseia mais em conhecimento prático, adquirido através da experiência de vida dos entrevistados, do que em conhecimentos teóricos. Por fim, identificou-se modelos de gestão de marca que demonstraram pontos em comum, principalmente no que diz respeito na comunicação das empresas, demonstrando, de certa forma, caminhos relevantes para outros gestores que queiram se basear na maneira como o Moochacho e a Brewmille executam suas estratégias de comunicação. Ainda assim, também foram encontradas diferenças claras entre as duas empresas, apresentando a importância de se diferenciar em mercados tão concorridos.

Como limitações encontradas neste estudo pode-se apontar a falta de acesso à documentos formais das empresas, justamente pela informalidade com que ambos os gestores trabalham a gestão dos seus negócios.

Para futuros trabalhos pode-se indicar a investigação de outros estabelecimentos do ramo, a comparação entre as empresas escolhidas mostrou-se relevante para o estudo, entretanto, em futuros estudos, pode-se focar no desenvolvimento de novos modelos de gestão de marca baseados nos sujeitos estudados, a fim de reforçar a teoria limitada no que diz respeito ao tema relacionado ao setor estudado. Mostra-se interessante também a utilização da mesma abordagem dessa pesquisa aplicada a empresas de maior porte, que trabalham com um maior número de estabelecimentos e tenham processos mais estruturados, uma vez que o porte pequeno das organizações estudadas nos apresentou um certo nível de informalidade e baixa maturidade administrativa em diversos momentos.

Há entendimento que a gestão de marca é um tema que pode ser abordado de diversas formas, optou-se por um olhar mais estratégico sobre o tema para a realização desse trabalho, e com isso pode-se entender muito sobre a perspectiva dos gestores de estabelecimentos do setor de alimentação fora do lar, agregando conhecimento para todos os envolvidos, pesquisadores, gestores e comunidade.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. Marcas: Brand Equity: gerenciando o valor da marca. São Paulo, Negócio, 1998.

AAKER, David. Aaker on branding: 20 principles that drive success. Morgan James Publishing, 2014.

ALIMENTAÇÃO, Associação Brasileira das Indústrias de. **Congresso de Food Service da ABIA**. Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/tmp_2.aspx?id=354>. Acesso em: 31 mar. 2018.

BLANKSON, Charles; KALAFATIS, Stavros P.. Issues and challenges in the positioning of service brands: a review. **Journal Of Product & Brand Management**, [s. L.], v. 8, n. 2, p.106-116, abr. 1999. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/profile/Charles_Blankson/publication/38176614_Issues_and_challenges_in_the_positioning_of_service_brands_A_review/links/55b6bb6a08ae092e9656f14b/Issues-and-challenges-in-the-positioning-of-service-brands-A-review.pdf>. Acesso em: 29 maio 2018.

BRAKUS, J.; SCHMITT, B.; ZARANTONELLO, L. Brand experience: what is it? how is it measured? *Journal of Marketing*, v. 73, p. 52-68, 2009.

BITNER, M. J. (1992) Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *The Journal of Marketing*, 56 (2), 57-71.

CATARINENSE, Diário. **Florianópolis se mantém como a cidade mais cara para comer fora de casa, segundo pesquisa**. Disponível em: <<http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2018/03/florianopolis-se-mantem-como-a-cidade-mais-cara-para-comer-fora-de-casa-segundo-pesquisa-10194074.html>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

CRESCITELLI, Edson; SHIMP, Terence A. **Comunicação de marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação**. São Paulo, 2012.

FRANÇA, Livia Valença da Silva; SILVESTRE NETO, Livino Monteiro; LUCENA, Maurício Pereira de. A Importância da Comunicação Integrada de Marketing: case Delta Café Expresso x Café São Braz. 1. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 15., 2013, Mossoró, Rn. Recife. 2013. Disponível em:

<<http://portalintercom.org.br/anais/nordeste2013/resumos/R37-1127-1.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2018.

GALÃO, Fabiano Palhares; CRESCITELLI, Edson; BACCARO, Thais Accioly. Comunicação integrada de marketing: uma ferramenta do posicionamento estratégico?. *Revista de Ciências Jurídicas*, v. 12, n. 1, 2015.

GOLDENBERG, Mirian. **A Arte de Pesquisar**: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

GUMMESSON, Evert. Exit Services Marketing – Enter Service Marketing. **Journal Of Customer Behaviour**, [s. L.], v. 6, n. 2, p.113-141, jul. 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Evert_Gummesson/publication/233591431_Chapter_23_Exit_services_marketing_-enter_service_marketing/links/00b7d52c1ca0b6ec83000000.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2018.

HOLBROOK, Morris B.; HIRSCHMAN, Elizabeth C.. The experiential aspects of consumption: customer fantasies, feeling and fun. **The Journal Of Consumer Research**, Chicago, v. 9, n. 2, p.132-140, set. 1982. Disponível em: <<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32052289/Holbrook.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1527617372&Signature=c+4njHS3GfBIRQBkvu51E+K1jrE=&response-content-disposition=inline;filename=Holbrook.pdf>>. Acesso em: 28 maio 2018.

IBGE. **Pesquisa de orçamentos familiares**: Análise do consumo alimentar pessoal no Brasil. Rio de Janeiro: Ibge, 2011.

KELLER, Kevin L.; MACHADO, Marcos; *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2006

KOTLER, P.; KELLER, K.L. *Administração de Marketing*. 12. Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

LINDSTROM. Martin. *A Lógica do Consumo: verdades e mentiras sobre por que compramos*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira 2008.

LINDSTROM, Martin. *Brandsense: segredos sensoriais por trás das coisas que compramos*. Porto Alegre: Bookman, 2012.

LISBOA, Patrícia Mafili; VIDIGAL, Frederico; TAVARES, Mauro Calixta. Posicionamento de Marca: Um Estudo de Caso de seus Elementos em Uma Organização de Serviços Educacionais no Brasil. In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO EM INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA, 5., 2016, Porto, Portugal. .. [s.l.]: Atas, 2016. v. 3, p. 433 - 442. Disponível em: <<http://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2016/article/viewFile/986/962>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

LOVELOCK, Christopher; GUMMESSON, Evert. Whiter Services Marketing?: In Serach of a New Paradigm and Fresh Perspectives. **Journal Of Service Research**. Global, p. 20-44. ago. 2004. Disponível em: <<https://drive.google.com/open?id=1bXLGy7dmGMYtxe3W3YGbYjtD6mc5hh04>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

NEUMEIER, Marty. *The Brand Gap. O abismo da marca: como construir a ponte entre estratégia e design*. Tradução de Cynthia Azevedo 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NEUMEIER, Marty. *Zag: A estratégia número 1 das marcas de sucesso*. Tradução de Michelle Tse. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PONTES, Marcelo Chiavone. **MARKETING EXPERIENCIAL OU O USO DA EXPERIÊNCIA NO MARKETING? ESTUDO DE CASO EM HOTÉIS 5 ESTRELAS DA CIDADE DE SÃO PAULO**. 2012. 257 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

SARQUIS, Aléssio Bessa; IKEDA, Ana Akemi. A PRÁTICA DE POSICIONAMENTO DE MARCA EM AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 4, p.55-84, out. 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Ana_Ikeda/publication/228653026_A_pratica_de_posicionamento_de_marca_em_agencias_de_comunicacao/links/00463531f19b39ff84000000/A-pratica-de-posicionamento-de-marca-em-agencias-de-comunicacao.pdf>. Acesso em: 01 maio 2018.

SCHUSTER, Marcelo da Silva; DIAS, Valéria da Veiga e BATTISTELLA, Luciana Flores. Marketing de intangíveis: A servicescape e o uso das evidências físicas para a projeção dos ambientes de serviço. *TMStudies*[online]. 2016, vol.12, n.2, pp.128-134. ISSN 2182-8458. <http://dx.doi.org/10.18089/tms.2016.12214>.

SCHUSTER, Marcelo da Silva; DIAS, Valéria da Veiga e BATTISTELLA, Luciana Flores. Marketing de intangíveis: A servicescape e o uso das evidências físicas para a projeção dos ambientes de serviço. *TMStudies*[online]. 2016, vol.12, n.2, pp.128-134. ISSN 2182-8458. <http://dx.doi.org/10.18089/tms.2016.12214>.

SEBRAE. **Alimentos e Bebidas:** Relatório de inteligência. 2018. Disponível em: <<https://sis.sebrae-sc.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/alimentacao-fora-do-lar-o-mercado-de-food-service/5a95553b4b5dd61900caec4d>>. Acesso em: 31 mar. 2018.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD#>>. Acesso em: 11 de setembro de 2017.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1975

SILVA, Edson Coutinho da. Comunicação Integrada de Marketing: princípios e aplicações. **Revista de Administração do Unifate**, Lorena, SP, v. 13, n. 13, p.27-43, jul. 2016. Disponível em: <<file:///C:/Users/Usuario/Desktop/ComunicacaoIntegradadeMarketingprincpioseaplicaes.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2018.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa Qualitativa:** Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

TOMIYA, Eduardo. Gestão do Valor da Marca: como criar e gerenciar marcas valiosas. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2010.

TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. Branding: gestão de marcas. Tradução de Arlete Simile Marques. São Paulo: Saraiva, 2018.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F.. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal Of Marketing**. [s.l.], p. 1-17. jan. 2004. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3384135/mod_resource/content/1/Evolving to a New Dominant Logic for Marketing.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3384135/mod_resource/content/1/Evolving_to_a_New_Dominant_Logic_for_Marketing.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VÍTOR, João Paulo Figueiredo Pinho. Valor da Marca e o Processo de Decisão de Compra de Vinhos. 2014.

WHEELER, Alina. Designing Brand Identity: an essential guide for the whole branding team. 4. Edição. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2013.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEHIR, Cemal et al. The Effects of Brand Communication and Service Quality In Building Brand Loyalty Through Brand Trust: The Empirical Research On Global Brands. *Procedia Social And Behavioral Sciences*, [s.l.], v. 24, n. 3, p.1218-1231, jul. 2011. Disponível em: <https://ac.els-cdn.com/S1877042811016703/1-s2.0-S1877042811016703-main.pdf?_tid=a2ae14bb-ca12-4805-8358-84fa5d6d4d36&acdnat=1528287275_f73b27c41e71f4fb4bd7dfc4cfc154c6>. Acesso em: 04 jun. 2018.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

APÊNDICE 2 - TABELA DE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA OBSERVAÇÃO

APÊNDICE 1 - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1. Dados do entrevistado
 - 1.1. Nome
 - 1.2. Cargo
 - 1.3. Formação
 - 1.4. Funções
 - 1.5. Tempo no mercado
2. Dados da organização
 - 2.1. Nome
 - 2.2. Missão (se tiver)
 - 2.3. Principais serviços
3. Breve histórico da organização
 - 3.1. Surgimento e criação da marca
4. Gestão de marca
 - 4.1. Design de marca, quem fez? Como foi planejado?
 - 4.2. Significado da marca, foi pensado? É explorado de alguma maneira hoje?
 - 4.3. Posicionamento da marca, na visão do gestor, como a marca se posiciona?
 - 4.4. Elementos da marca
 - 4.5. Brand equity, investimentos em marca e o seu retorno
5. Comunicação
 - 5.1. Quais processos estão envolvidos?
 - 5.2. Leva em consideração o posicionamento?
 - 5.3. Quais pontos de contato são explorados?
6. Marketing experiencial
 - 6.1. Exploram de maneira ativa a experiência do consumidor?
 - 6.2. Utilizam de recursos para ativar a parte sensorial?
7. Servicescape
 - 7.1. Origem da ideia.
 - 7.2. Falar sobre o conceito.
 - 7.3. Houve algum profissional envolvido?

APÊNDICE 2 - TABELA DE CRITÉRIOS DE ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO

SERVICESCAPE		Observação do pesquisador
Condições ambientais		
Música		
Aroma		
Limpeza		
Fatores de design		
Comunicadores implícitos		
Decoração		
Comportamento dos funcionários		
Orientação para o cliente		
Credibilidade		
Imagem dos funcionários		
Atratividade física		
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS		
Pessoas		
Relacionamento interpessoal		
Nível de serviço (atendimento)		
Processos		
Utilização ordenada dos recursos		

ANEXOS

ANEXO 1 - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

ANEXO 2 - ANÁLISE DOCUMENTAL MOOCHACHO

ANEXO 3 - ANÁLISE DOCUMENTAL BREWMILLE

ANEXO 1 -Transcrição das entrevistas

ENTREVISTA 1 - Moochacho

Nome: Guilherme Formação: Administrador Cargo: administrativo, estratégico, financeiro, gestão de pessoas e caixa. En1

Nome: Arthur Formação: Administrador Cargo: cardápio e marketing. En2

Pq - Fale um pouco do Moochacho, da empresa. Como surgiu?

En1 - Eu trabalhava com o Arthur em uma empresa de tecnologia, viramos amigos e conversávamos sobre a falta de um lugar que servisse comida mexicana. Que os restaurantes que tinham eram mais voltados para festa. Nós dois fizemos intercâmbio e sentíamos falta de um lugar simples, que não precisasse ser um “evento” sair para comer. A ideia inicial era montar um delivery inspirado no Kimitachi, onde o consumidor montasse seu burrito e taco. Chegamos a pensar em um nome, mas como estávamos full time no trabalho acabou não saindo do papel. Um tempo depois fizemos uma viagem para Nova Iorque e reparamos que foodtrucks eram sempre uma opção de comidas simples. Pensamos em remodelar tudo para um foodtruck e coincidiu com o boom de *foodtrucks* aqui em Floripa. Fizemos o truck, mas ainda trabalhávamos full time e percebemos nós dois tínhamos perfil de planejar, então trouxemos uma terceira pessoa, o Anderson, que é mais executor. Começamos a operação em janeiro de 2016 em um ponto nos ingleses. Não era o nosso público, era um público mais conservador, mas era um início de operação. Começamos a conhecer nosso público que havíamos projetado nos eventos que participávamos nos finais de semana, público jovem. Eles pareciam se identificar mais conosco e com o que a gente servia. Quando acabou a temporada de verão procuramos um ponto perto da Universidade, que teria nosso público e começamos a operação aqui, primeiro no truck mesmo até conseguirmos a sala e eventualmente a sala do lado também e montar como está hoje.

Pq- O Moochacho tem uma visão, missão, identidade organizacional formalizada?

En1 - Tem, a gente tem muito forte na nossa identidade a questão do burrito. Desde o início a gente tinha só um burrito, agora tem três, mas desde o início nossa missão era popularizar o burrito como uma opção de rango para a galera. Que é uma coisa que a gente está conquistando, antigamente ou a galera ia pro hambúrguer, cachorro-quente ou shawarma e o burrito era o patinho feio. Os mexicanos eram mais voltados para porção e bebidas e a gente queria colocar o burrito no meio, como principal, que a gente não vê muito aqui, mas que vê muito lá fora, principalmente na Califórnia. Então é isso, nossa missão é popularizar o burrito como opção gastronômica pra galera e ser o principal provedor da região. Hoje a galera fala: vamos lá no burrito da carvoeira. O Moochacho está virando sinônimo de burrito e é isso que a gente queria.

Pq - Isso dá para perceber no cardápio de vocês, pode falar um pouco sobre diminuir as opções?

En1 - Isso tem alguns motivos. Primeiro é que a gente fica um pouco frustrado quando vai em um restaurante e tem muitas opções, mas nada que salta aos olhos. Parece que o cara quer fazer tudo, ser referência em tudo, mas não é especialista em nada e fica até um pouco confuso para a galera. Até pelo fato da culinária mexicana não ser muito difundida, tem muita gente que chega, vê aquele cardápio gigante e não sabe nem o que pedir, porque é muita coisa diferente. Então esse é um dos motivos, a gente queria garantir que tivesse uma opção, mas essa uma opção fosse muito boa. E também tem a questão que já tinha um pré-teste que lá fora, principalmente na Califórnia, o burrito é muito protagonista e então a gente apostava nele como um produto. Mais uma questão é que nenhum de nós tinha um background de cozinha e não queríamos chegar colocando um cardápio complexo. Decidimos começar da maneira mais simples possível, nossos valores estão relacionados a essa simplicidade e informalidade mesmo, então deixamos o mais simples para conseguir alinhar todos os processos. Escolhemos o burrito para virar autoridade nisso,

Pq - Fala um pouco sobre a questão dos eventos que você comentou, sempre teve dentro da estratégia da marca fazer esses eventos?

En1 - A gente começou com o foodtruck participando dos eventos dos outros né, aqueles que rolam no verão. Só que mesmo dentro do evento dos outros tinham algumas coisas que nos incomodavam, que era que de certa forma a gente tinha que compartilhar a experiência com os outros. Nossa identidade musical é muito forte e muito específica, só que a gente colocava o truck em um evento que tava rolando sertanejo, então a gente sentia que dava uma quebrada na experiência Moochacho. Mas mesmo assim a gente sempre que ia nos eventos colocava a nossa caixinha de som, o uniforme, essas coisas, a gente tentava vender nossa experiência dentro do evento dos outros. Só que a partir do momento que a gente começou a ter nosso próprio espaço, como a gente já tem muito forte essa questão do DNA musical, a gente tinha um espaço externo e começou a trabalhar nessa questão dos eventos. Primeiro porque os eventos tinham a cara da marca e segundo para pensar em algumas coisas fora da caixa. Nosso cardápio é muito simples e no início era mais ainda, só tínhamos o burrito California, e os eventos nos davam a oportunidade de trabalhar alguma coisa diferente. No primeiro ano a gente fazia evento com tacos, mas depois acabamos desistindo para não gerar esse conflito das pessoas pensarem: mas o Moochacho faz tacos também? Qual é? Não. A gente quer burrito. Então a gente faz evento voltado para a cultura mexicana, mesmo que a gente se posicione como californiano a comida veio de lá. Essa cultura (mexicana) é muito rica, juntando com a californiana que é muito rica também na questão da música. Então a gente tem bastante coisa pra trabalhar nesses eventos. Além disso a gente também tem muito forte essa questão de suporte local,

apoiar bandas locais que sigam mais ou menos o nosso conceito e ser muito fiel a esse conceito para não ficar uma coisa desconexa, a gente tenta trazer gêneros que conversem com o evento que vamos fazer. Mas é isso, os eventos são uma parte bem forte do Moochacho.

Pq - Comenta um pouco sobre essa diferença entre mexicano e californiano, já falastes um pouco, mas explica um pouco mais sobre essa influência da California.

En1 - A grande maioria dos mexicanos aposta no conceito temático do México mesmo, a gente tem como exemplo o Guacamole que trabalha bem na questão da experiência mexicana, eles estão no País todo. A experiência deles é bem legal, trabalham com algumas coisas estereotipadas como tequileiros e *mariaches*, essa é a cultura mexicana mais pura e caricata que eles trazem. E os pratos são mais voltados à temperos, feijão, arroz, que também é uma adaptação da culinária mexicana, mas é no que a maioria dos restaurantes aqui apostam. A gente optou por trabalhar a vertente californiana, primeiro para se diferenciar mesmo, segundo porque a California tem uma proximidade cultural muito forte com Floripa, essa cultura do surf e do skate, e terceiro porque Artur morou lá e trouxe bem essa cultura musical e construção. As receitas são diferentes também, elas são normalmente mais leves e com ingredientes mais frescos. O nosso carro chefe, o burrito California, é uma receita clássica do sul da California que é um burrito com carne seca que o pessoal do skate começou a colocar batata frita dentro e virou o burrito California. Então foi uma estratégia para a diferenciação e uma estratégia que conversava melhor com o público que a gente queria atingir, que é uma gurizada que tá mais atrás desse estilo California: praia, música, surf e esporte.

Pq - Falando mais da marca em si, o nome, a marca gráfica que vocês usam, essa identidade visual. Como isso foi construído lá no início, como se traduziu em posicionamento, elementos e design.

En1 - Primeiro a gente queria um nome forte que remetesse a culinária mexicana, que só ouvindo o nome desse para identificar. Os próprios elementos da marca o Arthur remeteu a algumas coisas, como o brilho do sol, as ondas. No início a marca tinha California burrito. Depois acabamos refinando e melhorando para que a marca pudesse contemplar outras coisas também, como camisetas ou outras coisas que não necessariamente fossem ligadas diretamente com comida, mas a gente queria que a marca Moochacho fosse forte. Então por isso a gente fez uma simplificação e deixou só Moochacho e eliminou o California burritos. Mas toda a marca, inspiração gráfica, patterns, cartazes, social media, filtros é voltado para California, os filtros são em uma pegada anos noventa, granulado como se fosse areia. Então sempre fazendo essas ligações implícitas com a California e o pessoal reconhece a marca Moochacho nisso.

Pq - Você falou sobre a missão de querer popularizar o burrito, mas acredita que o Moochacho trabalha com algo a mais do que só a comida em si? Você falou dos eventos, California e apoiar bandas locais.

En1 - A gente acredita que o Moochacho começou como comida, mas que a gente entrega uma experiência Moochacho como um todo. A gente nunca se preocupou muito com concorrência, não vemos muitos restaurantes que servem comida mexicana, menos ainda que oferecem burrito e menos ainda que oferecem em uma vertente californiana. O Rosarito é o que a gente considera o concorrente mais próximo e mesmo assim somos muitos diferentes, eles tem outra pegada de comida e ambiente. Tem coisas que já fogem da comida, por exemplo a festa de aniversário que a gente fez na Joaquina, não tinha nada de comida, mas dava para perceber a identidade do moochacho através das cervejas, das bandas. Então a gente tenta extrapolar essa experiência para outras coisas, mas sem fugir do conceito central. No início a gente passou por experiência que mostraram que tínhamos identidade diferente, quando era um truck participamos de um evento de carnaval que não tinha nada a ver com a gente, o público não entendia o que a gente estava vendendo, mas precisávamos fazer grana. A partir dali começamos a tentar seguir sempre a mesma linha.

Pq - No dia a dia aqui no estabelecimento, como vocês pensaram em trabalhar essa experiência aqui?

En1 - A gente que montou tudo, não contratamos nenhum arquiteto, tínhamos o Anderson que colocava a mão na massa e o Arthur que trazia a bagagem cultural. Conseguimos traduzir em um ambiente simples, que não assustava, a gente queria isso mesmo, que a galera viesse aqui depois da aula, futebol. Como se estivesse na California e parasse no calçadão para comer um burrito, então foi proposital não fazer nenhum ambiente rebuscado e ao mesmo tempo tudo no ambiente faz referência a essa cultura. Mesmo que a pessoa não conheça a cultura californiana ela começa a fazer as conexões aqui. Os banheiros são temáticos, um mais skate e o outro praia, mas não deixamos muito estereotipado para não ser massante, colocamos elementos. Identidade musical também, a gente só toca música dentro do nosso conceito, o cardápio também remete a cultura californiana, o chopp que a gente serve também é uma referência de lá (american pale ale). A gente tenta amarrar de forma sutil, mas tenta trazer essa cultura californiana que nem todo mundo conhece como a mexicana. Aos poucos as pessoas vão entendendo por estímulos diferentes, música, quadros, surf, skate, pelo burrito.

Pq - Como que vocês transferem isso para os funcionários?

En1 - A gente preza pelo carisma e tenta passar o máximo pra eles das nossas referências. Porque a gente sabe que são eles que passam para o cliente a imagem da empresa, alguns vem com alguma bagagem, mas a maioria não e pegam bem. Passamos porque a gente serve tal pimenta, tal

chopp, porque aquele quadro está ali, então a gente tenta passar isso para eles, porque os clientes perguntam e tem curiosidade. Então a gente quer passar isso pela experiência.

En2 - Ao mesmo tempo a gente não força nada com os funcionários, não tem que se vestir como a gente para trabalhar aqui, a gente respeita cada um. Nem todo mundo gosta das músicas que a gente toca aqui, mas ele trabalha aqui e vai escutar isso. Então assim, a gente não força, são mais diretrizes que deixamos claros para eles das referências.

En1 - A gente foca mais no perfil da pessoa do que como a pessoa é, como a gente quer passar essa experiência mais informal, a gente tenta buscar pessoa que tragam esse perfil e que gostem de conversar e sejam comunicativas, que gostem de trabalhar com gente.

Pq - Vou aproveitar que o Arthur se juntou a conversa para perguntar como que funciona a comunicação, a área de marketing. Vocês têm estratégia de comunicação, postagens, manual de imagem.

En2 - Tem sim, não para tudo, mas existe um padrão que a gente segue de identidade visual, principalmente ao que se refere a cor, estilo de foto. A gente tem uma vertente bem puxada para os anos noventa, analógico, as cores voltadas para praia, sol e mar. Buscamos explorar isso no instagram e a linguagem é bem informal, como se a gente escrevesse como estivesse falando, isso é pensado não é de qualquer jeito, é de propósito. Queremos mostrar que somos nós mesmos falando e não uma agência com uma linguagem nada a ver. Conversamos pessoalmente e na web da mesma forma. Em relação a identidade em si, sempre voltado a identidade do Moochacho, mas sem deixar de lado tendência gráficas do momento, eu to sempre antenado nisso e acabo pegando algumas coisas e referência para o Moochacho. Mas sempre com a identidade bem centrada, puxando para praia, sol e California.

Pq - É só você que toca essa parte de marketing, foi você que desenvolveu a identidade visual? Chegaram a fazer algum investimento com alguma consultoria de marca?

En2 - Não investimos monetariamente. Um amigo fez algumas refinações no lettering, minha namorada faz as ilustrações. Já na parte de design, estratégia do que a marca tem que passar foi tudo a gente, mais eu. Quando é um texto mais informativo é o Guilherme e as postagens são comigo.

Pq - Vocês focam bastante no digital, na comunicação é só facebook e instagram? Já fizeram mídia tradicional, como outdoor?

En2 - Não, a gente nunca nem pensou em outro tipo de mídia sem ser facebook e instagram.

En1 - Como nosso público está muito presente nesse meio, é a maneira que a gente se comunica. No início foi muito impulsionado pelo boca-a-boca. Então tem a comunicação pelas mídias sociais, mas a gente esperava que tudo que a gente construiu aqui gerasse esse marketing boca-a-boca. Um marketing mais implícito.

En2 - E é o melhor marketing, se é boca-a-boca é porque alguém te recomendou e você confia nessa pessoa. Mas voltando para o assunto de mídia tradicional, a gente começou a pensar nisso agora de assessoria, que mesmo que nosso público não leia jornal, pode parar em alguma página online e o nosso público está atento a isso.

En1 - Impacta no SEO e gera um impacto diferente. A gente sempre se comunicou diretamente com o nosso público, mas agora queremos levar o Moochacho para outros lugares e projetos. E essa exposição em mídia tradicional pode abrir portas.

En2 - Tem outras coisas que a gente está ligado como foursquare, tripadvisor, pesquisa do google. Sempre vemos os comentários, antes a gente respondia todos os comentários e reviews do facebook por exemplo. Hoje em dia não mais, hoje eu estou muito ligado nos reviews do google que são diários, isso é bom porque é um feedback instantâneo. Eu estou sempre monitorando para a gente melhorar.

Pq - O Guilherme já falou um pouco sobre as influências e falou que você (Arthur) que cuida do cardápio, pode falar um pouco mais sobre as influências que você teve? Como que você trouxe isso?

En2 - Eu morei em 2010 na California e lá tive contato constante com a comida mexicana que eu não tinha costume aqui. Principalmente porque eu morava em San Diego que é uma cidade que faz divisa com o México, então lá tem muita gastronomia mexicana de rua mesmo. E numa dessas conheci o California burrito e me apaixonei, peguei muita referência disso. Quando eu voltei pro Brasil fiquei desesperado que não tinha nada parecido e não só aqui, mas quando viajei para outros lugares dos EUA não encontrava também. Então que eu percebi que esse burrito era especificamente de lá, do sul da California e que não era fácil encontrar em outros lugares até mesmo mais para o norte da California. As referências vieram todas de lá, do sul da California, música, praia, sol e até latina, que parece mais com a gente aqui, ser mais amigável. Então o nosso burrito California veio desse que eu comia lá, já os outros burritos têm referências de elementos da California e EUA em geral, por exemplo o Pollo Bandito que é de frango frito que eles comem bastante lá. O burrito California a gente realmente copiou e colou exatamente, salvo suas devidas proporções do que eles têm de ingredientes lá e a gente tem aqui, e os outros dois burritos são criações nossas, mas com referências de lá.

En2 - Só para constar que a gente tem um manual de marca, mas nada muito robusto. Foi a gente mesmo que criou do que julgávamos ser certo. Paleta de cor, testura, aplicações da marca. Mas não é um material gigantesco.

ENTREVISTA 2 - Brewmille

Entrevistado - Nome: Leonardo Abreu, Formação: cursos gastronômicos, Cargo: gestor, cozinha/criação dos pratos, mídias sociais.

Pq - Qual o seu cargo e funções?

En - Cozinheiro e sou proprietário. Cozinheiro na parte da manhã e uso o resto do dia para resolver problemas diversos. Tenho dois sócios que não trabalham aqui, são investidores. O Samuel que mora na Finlândia, que é meu sócio desde o início da empresa quando eu vendia brownie na rua. Meu outro sócio é o Marcos que era um cliente da unidade da Brewmille em Areias, ele fez um aporte de grana e a gente abriu a segunda unidade da Brew ainda lá em areias, mas essa já com mais cara da marca que é hoje. A Thassia, minha esposa, desde o início foi quem fazia os doces e hoje ela tem a mesma função, entra na cozinha comigo e cumpre o turno dela e tem responsabilidade de compras de ingredientes.

Pq - Quanto tempo a empresa tem?

En - São quase cinco anos se eu contar desde o início de quando eu vendia os brownies na rua e já tinha um CNPJ. Foram 8 meses vendendo na rua e fazendo caixa, um pouco mais de um ano com uma unidade fabril de brownies e petit gateau, ainda sem dinheiro para abrir uma loja que atendesse o público, a gente fornecia para restaurantes. Era um modelo de negócio completamente diferente, foi uma transição de uma empresa que vendia brownie na rua, passou a vender para restaurantes e ter fábrica, começou a vender salgado e hoje é um restaurante bar. Foi na sede antes de abrir aqui que eu comecei a atender o consumidor de forma direta e a vender brusqueta, lanche e cerveja artesanal.

Pq - A Brewmille tem uma missão? E uma visão?

En - A missão sempre foi e sempre vai ser: vender comida de qualidade. É o que eu busco, inclusive é uma agonia minha que as pessoas do setor buscam outras coisas que não sejam a qualidade daquilo que eles estão servindo. Então a missão é vender comida boa e nada mais. Manter o padrão de qualidade. De visão a gente sempre pensou em transformar isso aqui em algo escalonável, que tivesse como ser replicado. Então até hoje a gente está procurando pessoas que sejam tão apaixonados como nós pela marca, para criar um modelo bem padronizado e replicar em outros estados. É algo que a gente tem vontade, mas não corre diretamente atrás, seria algo legal.

Pq - Conta um pouco sobre o surgimento da marca, quem criou, como foi?

En - Eu trabalhava em e-commerce em São Paulo e a empresa faliu, ao mesmo tempo que eu descobri que a Thassia (esposa) estava grávida. Eu sempre tive projetos paralelos mexendo com comida, fazia pizza na casa dos outros. Então tive a ideia de vender brownie na rua, a Thassia tinha uma receita boa e eu comecei a fazer isso e tomei gosto, vendia fácil todos que eu levava. Cheguei a

pensar em um modelo de negócios de quiosque móvel, mas acabou não andando pra frente. Nos mudamos para Florianópolis logo após meu filho nascer e eu continuei vendendo batendo perna na rua para os restaurantes.

Pq - Nessa época o nome já existia?

En - Sim, o nome surgiu em São Paulo mesmo, porque eu precisava de um nome para colocar no saquinho que os brownies iam dentro. Então eu fui atrás de um nutricionista, fiz a tabela nutricional, cumpri com as especificidades de embalagem que tinha que fazer. Mas o nome surgiu da junção do meu nome com o da minha mulher, Abreu e Radomille e coloquei o “w” porque era de brownie. Todo mundo pensa que vem de “brew” de fermentação, mas na verdade não. Então foi aí que surgiu, de uma necessidade de trabalho que eu tinha e vi uma maneira de fazer dinheiro.

En - Desde o início eu já tinha uma rede social e tava sempre postando. Quando cheguei em Floripa e me estabeleci, continuei sempre postando, a marca começou a ser conhecida e ganhar uma proporção e através de networking comecei a perceber que tinha uma oportunidade de mercado de fornecer para restaurantes que só tinha uma concorrente, a Mr Bay. Que era uma empresa de São Paulo que vendia sobremesas premium para restaurantes, aí a gente sacou que muitos restaurantes não tinham um funcionário especializado em fazer sobremesas e que eles terceirizavam isso. Aí abrimos nossa primeira loja, focada apenas para produção e começamos a ganhar mercado e atender os melhores restaurantes de Floripa, porque o produto era realmente muito bom, em 3 meses eu estava fornecendo para 45 restaurantes. Só que a margem não era muito boa, porque para fazer um produto bom o custo era alto e a empresa praticamente quebrou. Eu peguei um empréstimo, reformei a loja e comecei a dar a cara da marca, coincidiu com a entrada do Marcos (sócio) que investiu e a gente acabou mudando de sede para um lugar onde eu conseguia atender meu cliente final. Nessa época eu comecei a expor bastante em rede social e a loja lotava todos os dias. Eu dividia esforço entre atender o cliente que ia na loja para consumir os sanduíches, brusquetas, cervejas com a produção de congelados para restaurantes. O que olhando hoje foi um erro, devíamos ter focado já no consumidor final. Mas ali a gente viu que ou crescia ou parava de atender, do jeito que tava eu não conseguia mais atender. O lugar era muito pequeno para o movimento que tinha. Nessa mesma época alguns jornais procuraram a gente, saímos no ND e a procura do público tava muito grande. Passando aqui na via gastronômica eu vi que esse espaço estava vazio, corri atrás e comprei o ponto.

Pq -A marca atual da Brewmille, quem fez? Teve algum investimento?

En - Quando a gente mudou aqui pra coqueiros mudamos completamente a identidade visual e quem fez tudo foi o pessoal do café preto tattoo. Toda tipografia, manual de marca e logo.

Pq - Quem faz a parte de redes sociais?

En - Essa parte sou eu, o pessoa do Café Preto é encarregado de fazer tudo relacionado a design de marca. Tenho um amigo que é fotógrafo, o Alan, que vem faz as fotos e me passa tudo depois.

Pq - Como que surgiu esse posicionamento old school da marca?

En - A marca é basicamente a minha pessoa, tudo que eu gosto se reflete aqui, claro que eu queria fazer muito mais coisa aqui, mas é um retrato nosso. Eu gosto de arte, por isso tem tanta arte na parede, o jeito que eu falo com as pessoas pessoalmente é o jeito que a Brew se comunica nas redes sociais, no estilo de uma conversa mais informal. É o que a gente quer passar, de vir para um lugar onde você possa ficar mais tranquilo, relaxar e ser informal. Quando viemos pra coqueiros pensamos em um lugar aconchegante, que todo mundo ficasse a vontade e que não tivesse formalidade alguma. E de uma maneira ou outra isso é muito eu, é tudo que eu gosto.

Pq - Quem é seu público?

En - 60% de 25 a 35 anos, 35% de 18 a 25 anos e 5% de 35 a diante. O público principal é uma galera que já se formou e trabalha,

Pq - Essa relação com o Café Preto, teve algum investimento?

En - Na verdade eu tenho uma parceria com eles, que vai além do negócio para a amizade. Mas troco como permuta, eles comem aqui e em troca fazem esse serviço de gestão da parte gráfica e de design da marca. O que por um lado é bom, porque é difícil colocar um preço em arte. Coincidentemente eles têm o perfil da marca, então quando eu vou falar com eles é uma conversa muito fácil para eles entenderem o que eu quero.

Pq - Como planeja e faz os posts nas redes?

En - A gente tem uma análise Pareto, então fazemos posts relacionados com a Pareto e também em relação ao meu estoque. Se eu tenho algo que vai vencer em uma semana, direciono os post para aquele produto pra dar evasão.

Pq - Os posts são notavelmente voltados para o produto, por que?

En - A gente tenta deixar bem na cara o que oferecemos e é para despertar um interesse mesmo em consumir. Mas o que gera mais engajamento é quando eu faço stories sem muito planejamento e mostrando os bastidores. O público gosta de interagir e dar opinião, quando eu pergunto alguma coisa nos stories sempre gera engajamento do pessoal responder. Percebo também que eu sou muito a cara da empresa e que o pessoal gosta de falar comigo, acabo não estando muito mais presente aqui quando o restaurante está aberto, mas é algo que eu quero retomar. Antes eu tinha muito mais contato com o cliente, porque eu ficava no caixa.

Pq - E estão muito mais ativos no instagram do que no facebook, correto?

En - Sim, o facebook temos muitas curtidas, são mais de 40 mil, mas o alcance é muito baixo organicamente, no instagram temos 15 mil e o alcance é muito maior. O facebook também acabou mudando um pouco de público. Tenho o costume de responder as avaliações do facebook, que é algo difícil, nos sentimos na obrigação de nos posicionar quando necessário. Tenho a visão que nem sempre o cliente tem razão e defendo a empresa em certos casos.

Pq - Em relação ao espaço físico, mudou muito do que era quando chegaram? Teve algum projeto com arquiteto?

En - Mudou demais, não tinha quase nada, eu tive ajuda de um arquiteto para fazer a fachada, o resto foi tudo a gente colocando a mão na massa. Pintando parede, esses dormentes de trem estavam lá trás, penduramos e jogamos as luzes. A única coisa que se manteve foram as mesas e cadeiras. Sempre quis ter um lugar mais aconchegante e então coloquei esses sofás aqui, estamos sempre querendo mudar. As paredes a gente fez um evento, o pessoal do Café Preto veio, nós afastamos todas as mesas e cada um pegou uma parede para colocar sua arte. Tudo ao vivo com o pessoal vendo eles desenharem. Inclusive eles estão pedindo para pintar as paredes de preto para fazermos outra vez, estamos precisando renovar.

En - A gente está sempre ouvindo nossos clientes, eu acredito que a gente cresce junto com eles. Adaptando o modelo de negócios para aquilo que funciona. A brewmille não é algo estático, nunca pensei em criar um cardápio que fosse algo fixo. Ao mesmo tempo é difícil tirar alguma coisa do cardápio, por isso a gente está sempre ouvindo os clientes. Meu negócio é ficar na cozinha criando, é isso que eu gosto de fazer, é meu prazer.

Pq - Como funcionam os eventos que vocês promovem?

En - A questão dos eventos nada mais é do que a gente tentando estar em movimento sabe? Gerando coisa nova e atrações novas para não cair na mesmice. Então quando a gente faz, buscamos fazer aquilo que a gente gosta, que a gente se identifique, põe uma intervenção artística, põe um som que a gente curte e toca assim.

Pq - E em relação a seleção dos funcionários?

En - A gente não tem nenhum pré-requisito, quando abrimos vaga normalmente alguém que já trabalha aqui tem alguém para indicar. E muitas vezes a pessoa está precisando de trabalho, e estar precisando já conta muito para a gente, marcamos entrevista e a escolha é muito no feeling.

ANEXO 2 - ANÁLISE DOCUMENTAL MOOCHACHO

<https://ndonline.com.br/florianopolis/plural/moochacho-burritos-bar-descolado-restaurante-traz-os-burritos-californianos-para-capital>

<https://www.facebook.com/moochachoburritos/>

<https://www.instagram.com/moochachoburritos/>

ANEXO 3 - ANÁLISE DOCUMENTAL BREWMILLE

<http://www.destemperados.com.br/experiencias/brewmille-real-food-com-muito-sabor-florianopolis>

<https://www.saboreandoporai.com/brewmille-coffee-bar-rustic-food-florianopolis/>

<https://ndonline.com.br/florianopolis/plural/restaurante-brewmille-brusquetas-bruschetta-sao-jose>

<http://dc.clicrbs.com.br/sc/colunistas/whats-up/noticia/2016/05/hot-spot-com-novo-cardapio-brewmille-abre-em-coqueiros-ampliando-conceito-de-comida-rustica-5821338.html>

<https://www.instagram.com/brewmille/>

<https://www.facebook.com/brewmille/>